
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Markus Muraue

**Strategische Planung –
Strategieentwicklung und
Strategieimplementierung
unter Anwendung der
Balanced Scorecard im
Baugewerbe**

Mittweida, 2014

DIPLOMARBEIT

Strategische Planung – Strategieentwicklung und Strategieimplementierung unter Anwendung der Balanced Scorecard im Baugewerbe

Autor:

Herr Ing. Markus Muraue

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW09w2SA

Erstprüfer:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer.oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:

Mittweida, 17.02.2014

Verteidigung/Bewertung:

Innsbruck, 2014

DIPLOMA THESIS

Strategic planning – Strategy development and implementation under the application of the balanced scorecard in the construction industry

author:

Mr. Ing. Markus Muraue

course of studies:

Economic for Engineers

seminar group:

KW09w2SA

first examiner:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

second examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

submission:

Mittweida, 17.02.2014

defence / evaluation:

Innsbruck, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Murauer, Markus:

Strategische Planung – Strategieentwicklung und Strategieimplementierung unter Anwendung der Balanced Scorecard im Baugewerbe. - 2014. – IX, 159, 24 S. Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2014

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Strategischen Planung im Baugewerbe. Dabei erfolgt eine allgemeingültige sowie baubereichenspezifische Betrachtung der beiden Grundelemente „Strategieentwicklung“ und „Strategieimplementierung“. Im Rahmen einer deduktiven Vorgehensweise werden in einem ersten Schritt, aus den allgemeingültigen Schlüsselfaktoren des Bauwesens, erfolgskritische Faktoren für KMU abgeleitet und in einem weiteren Schritt, unter Anwendung der Balanced Scorecard, zielorientierte Implementierungsansätze in Form von Initiativen herausgearbeitet. Zudem werden die entwickelten Initiativen um branchenbezogene Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen, zur Vervollständigung der vier Perspektiven der Balanced Scorecard, ergänzt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Vorwort.....	IX
1 Einleitung	1
1.1 <i>Problemstellung und Motivation.....</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Zielsetzung.....</i>	<i>3</i>
1.3 <i>Methodisches Vorgehen.....</i>	<i>4</i>
1.4 <i>Abgrenzung.....</i>	<i>7</i>
2 Grundlagen der Strategischen Planung und Zielbildung.....	11
2.1 <i>Definition und Aufgaben der Strategischen Planung.....</i>	<i>11</i>
2.2 <i>Bausteine der Strategischen Planung.....</i>	<i>12</i>
2.3 <i>Definition und Aufgaben der Strategischen Zielbildung.....</i>	<i>15</i>
2.4 <i>Phasen der Strategischen Planung und Zielbildung.....</i>	<i>17</i>
3 Analyse der Unternehmensumwelt im Baugewerbe.....	21
3.1 <i>Marktanalyse.....</i>	<i>21</i>
3.1.1 Marktpotential.....	21
3.1.2 Marktstruktur	23
3.1.3 Beschaffenheit der Produkte	26
3.2 <i>Branchenstrukturanalyse.....</i>	<i>26</i>
3.2.1 Einsteiger	27
3.2.2 Zulieferer	30
3.2.3 Ersatzprodukte	32
3.2.4 Kunden.....	32

3.2.5	Branche.....	34
3.3	<i>Weitere Aspekte der Unternehmensumwelt des Baugewerbes</i>	34
4	Analyse des Unternehmens im Baugewerbe	39
4.1	<i>PIMS-Studie</i>	39
4.2	<i>Strategische Erfolgsfaktoren.....</i>	45
4.3	<i>Portfolio-Analyse von Bauunternehmen.....</i>	51
4.4	<i>SWOT-Analyse.....</i>	57
5	Strategieformulierung.....	61
5.1	<i>Strategieformulierung auf Unternehmensebene</i>	61
5.1.1	Wachstumsstrategie	62
5.1.2	Stabilisierungsstrategie	62
5.1.3	Desinvestitionsstrategie.....	63
5.2	<i>Strategieformulierung auf Geschäftsebene.....</i>	63
5.3	<i>Strategieformulierung auf Funktionsebene</i>	65
6	Strategieimplementierung	67
6.1	<i>Funktionsweise der BSC</i>	68
6.2	<i>Finanzwirtschaftliche Perspektive.....</i>	72
6.2.1	Grundlagen der finanzwirtschaftlichen Perspektive	73
6.2.2	Betriebswirtschaftliche Aspekt der Finanzperspektive	76
6.2.2.1	Ergebnisorientierte Kennzahlen.....	76
6.2.2.2	Rentabilitätsorientierte Kennzahlen	80
6.2.2.3	Liquiditätsorientierte Kennzahlen.....	81
6.2.2.4	Finanzstrukturorientierte Kennzahlen (Bilanzkennzahlen)	84
6.2.3	Bauwirtschaftliche Betrachtung der Finanzperspektive.....	88
6.2.4	Kennzahlen und Initiativen der Finanzperspektive	92
6.3	<i>Kundenperspektive.....</i>	96
6.3.1	Grundlagen der Kundenperspektive	97
6.3.2	Bauwirtschaftlicher Aspekt der Kundenperspektive	101
6.3.3	Kernkennzahlen und Leistungstreiber der Kundenperspektive	103
6.4	<i>Interne Prozessperspektive</i>	107
6.4.1	Grundlagen der internen Prozessperspektive	108
6.4.2	Bauwirtschaftliche Aspekte der internen Prozessperspektive	111

6.4.2.1	Innovationsprozess.....	112
6.4.2.2	Betriebsprozesse.....	117
6.4.2.3	Kundendienst	120
6.4.3	Kennzahlen der internen Prozessperspektive.....	120
6.5	<i>Lern- und Entwicklungsperspektive</i>	<i>126</i>
6.5.1	Grundlagen der Lern- und Entwicklungsperspektive.....	126
6.5.2	Bauwirtschaftliche Aspekte der Lern- und Entwicklungsperspektive	130
6.5.3	Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive.....	132
6.6	<i>Aufbau- und Ablauforganisation der Strategieimplementierung</i>	<i>136</i>
6.6.1	Aufbauorganisation.....	137
6.6.2	Ablauforganisation.....	139
7	Schlussbetrachtung.....	141
7.1	<i>Ergebnisse</i>	<i>141</i>
7.2	<i>Maßnahmen der Strategischen Planung im Baubetrieb.....</i>	<i>147</i>
7.3	<i>Konsequenzen</i>	<i>149</i>
	Literaturverzeichnis	151
	Anhang.....	161
	Selbstständigkeitserklärung.....	185

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 : Kriterienkatalog einzelner Unternehmensfunktionen	2
Abbildung 2 : Bausteine der Strategischen Planung	4
Abbildung 3 : Begriffliche Abgrenzung des Bauwesens.....	8
Abbildung 4 : Subsysteme des Strategischen Managements	12
Abbildung 5 : Strategische Planung und die BSC	15
Abbildung 6 : Arten von Strategien	16
Abbildung 7 : Arten der Situationsanalyse	18
Abbildung 8 : Fünf Kräfte der Branchenstrukturanalyse.....	26
Abbildung 9 : ROI in Abhängigkeit vom Marktanteil	41
Abbildung 10 : ROI in Abhängigkeit vom Marktwachstum und Produktqualität	42
Abbildung 11 : Relative Produktqualität, relativer Marktanteil und ROI	43
Abbildung 12 : Vertikale Integration und Rentabilität	44
Abbildung 13 : Stärken-Schwächen-Profil.....	50
Abbildung 14 : Ermittlung der Marktattraktivität	53
Abbildung 15 : Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils.....	55
Abbildung 16 : Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	56
Abbildung 17 : SWOT-Analyse im Baugewerbe.....	58
Abbildung 18 : Anbietertypologie mittelständischer Bauunternehmen.....	64
Abbildung 19 : Perspektiven der BSC.....	69
Abbildung 20 : Strategische Zielsetzung - Steigerung der Mitarbeiterproduktivität.....	71

Abbildung 21 : Finanzwirtschaftliche Perspektive der BSC	73
Abbildung 22 : Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen.....	75
Abbildung 23 : Brutto Cash Flow in Prozent der Betriebsleistung	88
Abbildung 24 : Eigenkapitalquote in Prozent des Gesamtkapitals	89
Abbildung 25 : Anlagedeckung II	90
Abbildung 26 : Schuldentilgungsdauer von Bauunternehmungen.....	91
Abbildung 27 : Kundenperspektive der BSC	96
Abbildung 28 : Kernkennzahlen der Kundenperspektive.....	98
Abbildung 29 : C/D-Paradigma	100
Abbildung 30 : Zielsegmente und Kundenrentabilität	101
Abbildung 31 : Relative Wichtigkeit der Zufriedenheitsfaktoren im Bauwesen	102
Abbildung 32 : Interne Prozessperspektive der BSC	108
Abbildung 33 : Interne Prozessperspektive – generisches Wertkettenmodell	109
Abbildung 34 : Bauprozessmodell	111
Abbildung 35 : Gliederung der Zuschlagskalkulation im Baubetrieb.....	115
Abbildung 36 : Lern- und Entwicklungsperspektive der BSC	126

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : KMU Definition gemäß Europäischer Kommission	9
Tabelle 2 : Umsatzerlöse in € Mio. 2009 bis 2011 im Bauwesen	22
Tabelle 3 : Bauproduktion, Wachstumsprognose 2012 – 2014 in %	23
Tabelle 4 : Konjunkturdaten Bauwesen 2009 bis 2011	24
Tabelle 5 : Arbeitsmarktdaten Bauwesen 2009 bis 2011	32
Tabelle 6 : Schlüsselgrößen des PIMS-Projekts zur Erklärung des ROI	40
Tabelle 7 : Betriebliche Potentiale und Arten der Leistungsfähigkeit.....	46
Tabelle 8 : Eröffnete Insolvenzen nach Branchen in Österreich 2012.....	48
Tabelle 9 : Portfolio-Konzepte	52
Tabelle 10 : Zielwertmatrix Marktattraktivität.....	54
Tabelle 11 : Zielwertmatrix relativer Wettbewerbsvorteil	55
Tabelle 12 : Ausschnitt Balanced Scorecard	72
Tabelle 13 : Eigenkapitalquote der DACH-Länder	85
Tabelle 14 : Strategische Ziele und Kennzahlen der Finanzperspektive	92
Tabelle 15 : Kennzahlen bzw. Leistungstreiber der Kundenperspektive	104
Tabelle 16 : Zielkostenplanung.....	116
Tabelle 17 : Zielwertvorgabebeispiel für die Tätigkeit „Schalung Wand“	119
Tabelle 18 : Kennzahlen bzw. Leistungstreiber der Prozessperspektive.....	121
Tabelle 19 : Kennzahlen bzw. Leistungstreiber der Lern- u. Entwicklungsperspektive	133

Abkürzungsverzeichnis

ADAPT	Advancing Digital Art Performance Techniques
BAS	Bauarbeitsschlüssel
BSC	Balanced Scorecard
BVerG	Bundesvergabegesetz
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITA	Earnings Before Interest, Taxes and Amortization
EBT	Earnings Before Taxes
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IFRS	International Financial Reporting Standards
KMU	klein- und mittelgroße Unternehmen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
ROI	Return on Investment
SGE	strategische Geschäftseinheit
SGF	strategisches Geschäftsfeld
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats
u.a.	unter anderem
URG	Unternehmensreorganisationsgesetz
VÄ	Veränderung
Vgl.	Vergleichlich
WIFO	Wirtschaftsforschungsinstitut
z.B.	zum Beispiel

Vorwort

In Zeiten einer schlechten konjunkturellen Entwicklung liegen die Defizite zufolge einer mangelhaften Unternehmensführung vielerorts brach. Gerade das Baugewerbe, als Motor und zugleich Indikator konjunktureller Entwicklungsperioden, offenbart in solchen Phasen eklatante Mängel in betriebswirtschaftlichen Handlungsweisen. Die gegenständliche Arbeit stellt sich dementsprechend die Aufgabe, anhand der Strategischen Planung, die elementaren Bausteine „Strategieentwicklung“ sowie „Strategieimplementierung“ aus dem Blickwinkel des Baugewerbes herauszuarbeiten. Dabei wird eine deduktive Vorgehensweise gewählt, um in einem ersten Schritt aus allgemeingültigen Schlüsselfaktoren des Bauwesens, erfolgskritische Faktoren für KMU abzuleiten und in einem zweiten Schritt, unter Anwendung der Balanced Scorecard, diese in das Unternehmensgefüge zu implementieren.

Ziel ist es somit, den interessierten Leser/-in für betriebswirtschaftliche Lücken im Baugewerbe zu sensibilisieren bzw. Lösungsansätze für eine zielorientierte Strategieentwicklung zu skizzieren. Dabei werden, unter Anwendung der Umwelt- und Unternehmensanalyse jene Methoden vorgestellt, die eine Darstellung der Chancen und Risiken aus der Unternehmensumwelt, sowie die Stärken und Schwächen einer Bauunternehmung selbst ermöglichen. Dazu ergänzend wird mit der Balanced Scorecard ein integratives Managementsystem präsentiert, welches zur Implementierung entwickelter Strategien dient. Dem Leser/-in wird damit zum Einen dieses herausragende System in seiner Funktionsweise allgemeingültig erläutert, zum Anderem erfolgt eine Darstellung maßgeschneiderte Lösungsansätze in Form von branchenspezifischen Initiativen und Kennzahlen. Dadurch erschließen sich dem Bauunternehmen relevante Handlungsweisen, die eine relativ einfache und schnelle Umsetzung der Strategischen Planung ermöglichen. Die dazu gewählten Methoden umfassen die bereits genannte Umwelt- und Unternehmensanalyse, die Strategieformulierung sowie, unter Anwendung der Balanced Scorecard, die Strategieimplementierung.

1 Einleitung

Die Einleitung beschäftigt sich zu Beginn der Diplomarbeit mit der Problemstellung, der Zielsetzung und der methodischen Vorgehensweise. Zudem erfolgt eine wissenschaftliche, branchen- und größenorientierte Abgrenzung, um Handlungsweisen zielorientiert und branchenspezifisch ableiten zu können.

1.1 Problemstellung und Motivation

Heutzutage bietet die deutschsprachige Literatur zu den Themenbereichen Strategieentwicklung, Strategieimplementierung und Balanced Scorecard eine außerordentlich umfangreiche Vielfalt an wissenschaftlichen Werken. Gleichzeitig ist jedoch festzustellen, dass zwar allgemeingültige Definitionen, Methoden und Betrachtungsweisen hinreichend genau und detailliert ausformuliert sind, jedoch die Charakteristik und Schlüsselfaktoren einzelner Branchen nur partiell eingearbeitet werden. Nebenbei liegt eine tiefgreifende Betrachtung vorwiegend nur für jene Branchen und Unternehmensbereiche vor, die in deren Produktionscharakteristik ausschließlich dem Typus der Serienfertigung entsprechen. Dem gegenüber steht die durch Einzelfertigung geprägte Bauwirtschaft, die als Wirtschaftsmotor bzw. Frühindikator einer Volkswirtschaft funktionierte und in Anbetracht der zunehmenden Globalisierung sowie der aktuell vorherrschenden Wirtschafts- und Finanzkrise, gegenwärtig empfindliche Einbußen im Absatzbereich erleidet. Dabei sieht sich die heimische Baubranche mit derart umfangreichen Aufgabenkomplexen konfrontiert, welche die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen bauwirtschaftlicher Führungskräfte bei Weitem übersteigen. Solch eine Aussage ist jedoch insofern differenziert zu betrachten, als dass ein Wissensgefälle zwischen der Bauindustrie hin zum Baugewerbe besteht. Gemäß Abbildung 1 unterscheiden Pfohl und Kellerwessel diesbezüglich zwischen KMU und Großbetrieben. Dazu listen sie anhand eines qualitativ aufgebauten Kriterienkataloges einzelne Unternehmensfunktionen auf und offenbaren dabei, dass klein- und mittelgroße Baubetriebe geradezu prädestiniert wirken, eklatante Defizite im kaufmännischen Bereich aufzuweisen. Der Grund dafür liegt in einem seit Jahrzehnten gleichverlaufenden Entwicklungsprozess österreichischer Bauunternehmen, demnach sich die Personalentwicklung im Baugewerbe vorwiegend durch eine technisch orientierte Aus- und Weiterbildung auszeichnet. Betriebswirtschaftliches Know-how sowie die Anwendung langfristig entwi-

ckelter Controlling-Instrumente entziehen sich somit der leistungswirtschaftlichen Prozessentwicklung und werden schlichtweg vernachlässigt.

Klein- und Mittelbetriebe	Großbetriebe
<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümer-Unternehmer • mangelnde Unternehmensführungskenntnisse • technisch orientierte Ausbildung • unzureichendes Informationswesen • patriarchische Führung • kaum Planung • Führungspersonal nicht austauschbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Manager • fundierte Unternehmensführungskenntnisse • gutes technisches Wissen in Fachabteilungen verfügbar • ausgebautes Informationssystem • Führung nach Management-by-Prinzipien • umfangreiche Planung • Führungspersonal austauschbar

Abbildung 1 : Kriterienkatalog einzelner Unternehmensfunktionen¹

Zudem bleiben hinsichtlich Strategieentwicklung und Strategieumsetzung sinnngemäße Interpretationen sowie angemessene Antworten auf betriebswirtschaftliche Herausforderungen zumeist aus und stellen Führungsebenen im Baugewerbe besorgniserregend rasch vor unüberwindbare Hindernisse. Nebenbei ergibt die Branchenstrukturanalyse im Baugewerbe eine asymmetrische Verteilung der Marktteilnehmer. So sind die Betriebe der KMU, gemessen an der Anzahl der Bauunternehmen, im Vergleich zu den Industriebetrieben mit einem Anteil von insgesamt 99,8 % (Stand 2011, Statistik Austria) klar dominierend.² Ein Umstand, der in Anbetracht der betriebswirtschaftlichen Kompetenz durchschnittlicher klein- und mittelgroßer Baubetriebe, für die bevorstehenden Geschäftsjahre und der gegenwärtigen Wirtschaftsentwicklung, ein insolvenzträchtiges Bild skizziert.

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Pfohl, 1997 S. 18)

² Vgl. (Mugler, et al., 1995 S. 45) sowie (Statistik Austria S. http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/branchendaten_nach_beschaeftigte_ngroessenklassen/index.html); 19.01.2014; Uhrzeit: 15:14

1.2 Zielsetzung

Betrachtet man die langsame aber dennoch stete Entwicklung der heimischen Bauindustrie, ist schnell erkennbar, dass bei den Industriebetrieben die Zeichen der Zeit wohl erkannt und richtig gedeutet wurden. Es ist zu beobachten, dass immer mehr Industriebetriebe die zielorientierte Strategieentwicklung und deren konsequente Umsetzung in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns stellen. Dabei richtet sich der Fokus vor allem auf die kundenorientierte Prozessgestaltung, mit dem erstrebenswerten Ziel, den zukünftigen Erfolg nicht nur auf Größenvorteile, sondern verstärkt auf Alleinstellungsmerkmale der eigenen Unternehmung zu gründen. Merkwürdig anders verhält es sich im Bereich der klein- und mittelgroßen Baubetriebe, der Kerngruppe des sogenannten Baugewerbes. Im Gegensatz zur Bauindustrie, die im Regelfall über betriebswirtschaftlich gut entwickelte Instrumente und dem dazu erforderlichen Know-how verfügt, ist es für Betriebe der KMU zunehmend schwierig, erfolgskritische Handlungsweisen auf der Grundlage einer zielorientierten Unternehmens- bzw. Geschäfts-feldstrategie abzuleiten bzw. betriebswirtschaftliche Vorgänge überhaupt zu optimieren. Da im Vergleich zum typischen Produktionsbetrieb vor allem leistungswirtschaftliche Risiken bereits in der Kalkulations- und Angebotsphase ungleich schwieriger quantifizierbar sind, sollten Bauunternehmen jedoch in der Lage sein, betriebswirtschaftliche Problemstellungen rechtzeitig zu erkennen bzw. richtig zu interpretieren, um zeitgerecht und angemessen gegensteuern zu können.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, Unternehmen im Baugewerbe auf die Existenz solcher betriebswirtschaftlicher Lücken hinzuweisen bzw. solche Lösungsansätze darzustellen, die in der Lage sind, derartige Lücken zu schließen. Die gegenständliche Arbeit soll dabei im betriebswirtschaftlichen Umfeld ansetzen, ohne jedoch näher auf den zumeist individuell gestalteten leistungswirtschaftlichen Bereich im Baugewerbe einzugreifen. Zum Einen wird, im Rahmen der Strategieentwicklung, ein grundsätzliches Verständnis für Strategie und strategische Handlungsweisen im Baugewerbe vermittelt. Zum Anderen besteht die Absicht, einfach anwendbare Instrumente zur Strategieimplementierung unter Zuhilfenahme der Balanced Scorecard zu generieren, um eine konsequente Umsetzung der entwickelten Strategie zu ermöglichen bzw. zielorientierte und leicht umsetzbare strategische Initiativen abzubilden. Zudem ist es das Ziel dieser Arbeit, mit Hilfe von Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber, die entwickelten Initiativen derart zu operationalisieren, um letztendlich die Grundlage dafür zu schaffen, strategische Zielsetzungen in das Gesamtsystem der Balanced Scorecard zu integrieren.

1.3 Methodisches Vorgehen

Grundsätzlich ist die Diplomarbeit gedanklich in zwei Abschnitte zu unterteilen. Diese Unterteilung ist sozusagen als chronologische Gliederung der Strategischen Planung zu verstehen und beinhaltet, gemäß Abbildung 2, die Teildisziplinen „Strategieentwicklung“ sowie „Strategieimplementierung“. Der erste Abschnitt beschäftigt sich in den Kapitel 2 bis Kapitel 5 mit den Grundzügen sowie den branchenspezifischen Elementen und Methoden der Strategieentwicklung im Baugewerbe.



Abbildung 2 : Bausteine der Strategischen Planung³

Der zweite Abschnitt umfasst Kapitel 6, beleuchtet die Strategieimplementierung und legt dabei den Schwerpunkt auf die Anwendung der BSC unter der Prämisse einer baubranchenorientierten Betrachtungsweise.

Beginnend mit Kapitel 2 soll in den „Grundlagen der Strategischen Planung und Zielbildung“ der Leser/-in auf die notwendigen Grundkenntnisse der Strategie und deren Entwicklungsstufen hingewiesen werden. Zu diesem Zweck wird zunächst das Thema der Strategischen Planung samt Definition, Aufgabenbereich und deren Bausteine näher erläutert. Dabei werden vor allem die Aufgaben und der Zweck der Strategischen Planung als Element des Strategischen Managements erklärt sowie die elementaren Bausteine in Form der Zielbildung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategiewahl und Strategieimplementierung kurz beschrieben. Zudem sollen die nachfolgenden Kapitel „Definition und Aufgaben der Strategischen Zielbildung“ sowie „Phasen der Strategischen Planung und Zielbildung“ den Leser/-in auf die Interdepen-

³ Eigene Darstellung über jene Bausteine der Strategischen Planung, die im Rahmen der gegenständlichen Arbeit im Detail bearbeitet werden.

denzen der einzelnen Strategieebenen sensibilisieren und dabei gleichzeitig die einzelnen Phasen der Strategieentwicklung chronologisch abbilden.

Im Kapitel „Analyse der Unternehmensumwelt im Baugewerbe“ werden mit Hilfe der Markt- und Branchenstrukturanalyse die Chancen und Risiken im Baugewerbe identifiziert. Beginnend mit der Marktanalyse werden dazu Marktpotential, Marktstruktur sowie die Beschaffenheit der Produkte im Baugewerbe bestimmt und mittels baubranchenrelevanter Statistiken zusätzlich untermauert. Des Weiteren wird in diesem Kapitel die Branchenstrukturanalyse anhand der Einflussgrößen nach Porter behandelt und unter Einbeziehung der im Baugewerbe maßgeblichen Parameter, die Markteintrittsbarrieren, Kunden, Zulieferer sowie die Bedrohung durch Substitutionsprodukte untersucht. Abschließend erlaubt das Kapitel „Weitere Aspekte der Unternehmensumwelt des Baugewerbes“ eine über die Umweltanalyse hinausgehende Betrachtung der baubranchenspezifischen Einflussgrößen, die ergänzend weitere betriebswirtschaftliche Gegebenheiten im Baugewerbe ausleuchtet.

Aufgabenstellung im nachfolgenden Kapitel „Analyse des Unternehmens im Baugewerbe“ ist es, anhand allgemeingültiger Analysemethoden, die Stärken und Schwächen der eigenen Unternehmung abzuleiten bzw. zu bewerten. Anhand der PIMS-Studie sowie mithilfe der Methode der Strategischen Erfolgsfaktoren werden zunächst allgemeingültige Schlüsselfaktoren abgeleitet. Durch Unterstützung des EU-ADAPT Projektes „Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Bauunternehmungen zur Bewältigung des Strukturwandels“ werden zudem bauwirtschaftliche Kriterien isoliert, um dadurch relevante Erfolgskriterien an das betriebswirtschaftliche Grundgerüst der KMU im Baugewerbe zu assimilieren. Zudem wird mit der Portfolio-Analyse eine weitere Methode vorgestellt, die unter anderem eine Kombination strategischer Entscheidungen mit betriebswirtschaftlich anders gelagerten Entscheidungsansätzen erlaubt. Dabei liegt der Schwerpunkt vorwiegend in der Anwendung und Darstellung des Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolios mit dem Ziel, anhand ausgewählter Erfolgskriterien und einer nachgereihten Gewichtung zielführende Normstrategien abzuleiten. Abschließend werden als Zusammenfassung die identifizierten Chancen und Risiken aus der Umweltanalyse sowie die abgeleiteten Stärken und Schwächen der Unternehmensanalyse im Rahmen einer SWOT-Analyse dargestellt und daraus resultierende Independenzen erörtert.

Das Kapitel „Strategieformulierung“ bildet den Abschluss der Strategieentwicklung und ist das letzte Kapitel im ersten Abschnitt. Dabei werden die strategischen Lücken und die daraus resultierenden strategischen Ziele für die Unternehmensebene, Geschäfts-

ebene sowie der Funktionsebene zunächst allgemeingültig erläutert. Im Weiteren erfolgt, unter der Prämisse bauwirtschaftlicher Erfolgsfaktoren, eine Darstellung der relevanten Grundstrategien auf Unternehmensebene. Ziel ist es dabei, ein grundlegendes Verständnis für die unterschiedlichen Gattungen der Grundstrategien, also der Wachstumsstrategie, der Stabilisierungsstrategie sowie der Desinvestitionsstrategie, herauszubilden. Darauf aufbauend wird in einem weiteren Schritt, die Strategieformulierung auf Geschäftsebene dargestellt, die im Wesentlichen auf der Differenzierungs-, der Kostenführerschafts- und der Konzentrationsstrategie nach Porter beruht. Zum besseren Verständnis werden diese drei Grundstrategien mit Hilfe einer Darstellung der Anbietertypologie mittelständischer Bauunternehmen zusätzlich verdeutlicht bzw. erörtert. Als Bindeglied zum nachstehenden Kapitel „Strategieimplementierung“, bildet die Strategieformulierung auf Funktionsebene den Abschluss der Strategieentwicklung. Dabei werden die Aufgabenbereiche dieser Strategieebene kurz erläutert und die Relation zur nachfolgenden Implementierungsmethode „Balanced Scorecard“ hergestellt.

Das Kapitel „Strategieimplementierung“ beschäftigt sich, im Rahmen der Strategischen Planung, ausschließlich mit der Integration entwickelter Strategien in ein bestehendes oder neu gestaltetes Gesamtsystem und verkörpert den zweiten Abschnitt dieser Arbeit. Zu aller Erst skizziert, neben einer allgemeingültigen Definition der Strategieimplementierung, eine ausführliche Darstellung die Funktionsweise der BSC. Dabei werden der Grundgedanke der BSC, die vier Perspektiven sowie die damit verbundene Ursachen-Wirkungs-Beziehung beschrieben und anhand eines Ablaufschemas detailliert abgebildet. Des Weiteren erfolgt die auszugsweise Darstellung einer BSC, um dem Leser/-in den Zusammenhang der einzelnen Elemente der BSC zu verdeutlichen. In den darauffolgenden vier Unterkapiteln werden sodann die einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard, nämlich die

- Finanzwirtschaftliche Perspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

ausführlich bearbeitet. Zum besseren Verständnis folgt die Darstellung und Bearbeitung der vier Kapitel einem gleichbleibenden Erklärungsmuster. Dazu erfolgt für jede Perspektive eine zunächst allgemeingültige Betrachtung, die sich in erster Linie an den Grundgedanken der Entwickler der BSC, nämlich Kaplan und Norton, orientiert. In einem weiteren Schritt wird für die jeweilige Perspektive der Bezug zum Baugewerbe

hergestellt. Dabei wird das primäre Ziel verfolgt, die für das Baugewerbe erfolgskritischen Parameter der Umwelt- und Unternehmensanalyse zu transformieren und in baubrandenspezifische Handlungsweisen nachvollziehbar darzustellen. In einem letzten Schritt ergibt sich daraus die Ableitung relevanter Initiativen. Hierbei liegt der Fokus wiederum auf den bauwirtschaftlich spezifischen Gegebenheiten, wobei darüber hinaus eine Darstellung relevanter Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber für die jeweiligen Perspektiven erfolgt. Wie bereits erwähnt, entspricht jedes Unterkapitel der Perspektiven diesem Beschreibungsmuster. Einzige Ausnahme bleibt die finanzwirtschaftliche Perspektive. Aufgrund der herausragenden Bedeutung wird zusätzlich, neben der bauwirtschaftlichen Betrachtung, der betriebswirtschaftlich allgemeingültige Aspekt anhand ergebnis-, rentabilitäts-, liquiditäts- und finanzstrukturorientierten Ergebniskennzahlen kurz erläutert.

Der Schlussteil gegenständlichen Kapitels wird mit der Aufbau- und Ablauforganisation der Strategieimplementierung abgerundet. Beginnend mit einer grundlegenden Definition der Aufbau- sowie Ablauforganisation wird letztendlich der Bezug zur Strategieimplementierung bzw. zur Balanced Scorecard hergestellt.

Abschließend erlaubt der Abschnitt „Schlussbetrachtung“ nochmals einen Überblick über die Ergebnisse, Maßnahmen und Konsequenzen der vorliegenden Arbeit. Zudem skizziert das Fallbeispiel im Anhang, in direkter Anlehnung an die Ausführungen der Diplomarbeit, die praxisbezogene Umsetzung einer Strategischen Planung unter Anwendung der Balanced Scorecard.

1.4 Abgrenzung

Die gegenständliche Arbeit thematisiert die Strategieentwicklung sowie Strategieimplementierung. Um dabei, im Hinblick auf das Baugewerbe, aussagekräftige Lösungsansätze darstellen zu können, erfolgt im Sinne einer zielorientierten Arbeitsweise eine Abgrenzung in wissenschaftlicher, branchen- und größenorientierter Hinsicht:

(1) Wissenschaftsorientierte Abgrenzung

Wissenschaftlich betrachtet tangiert die Strategische Planung, als Führungselement der Betriebswirtschaftslehre, den betriebswirtschaftlichen Bereich des Controllings und ist somit den **Wirtschaftswissenschaften** zuzuordnen. Neben der wissenschaftlichen Einordnung ist diese Arbeit, gemäß Abbildung 3, auf den Bereich des Baugewerbes branchenbezogen abzugrenzen.

(2) Branchenorientierte Abgrenzung

Die branchenorientierte Abgrenzung erfolgt deshalb, um die Maßnahmen der Strategieentwicklung und Strategieimplementierung nicht nur allgemeingültig, sondern vorwiegend auf die Belange des Baugewerbes zu fokussieren. Dabei ist das **Baugewerbe**, neben der Bauindustrie, ein Grundbaustein der Bauwirtschaft und somit eine Sparte des übergeordneten Bauwesens.

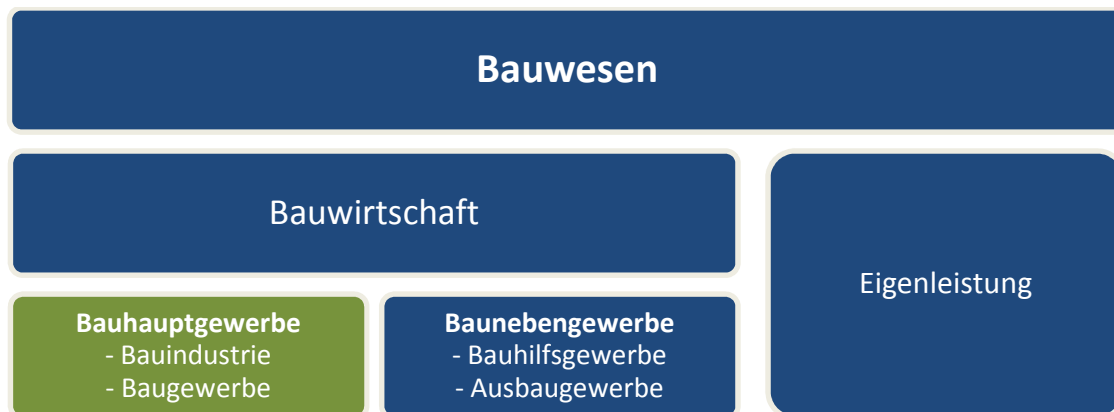


Abbildung 3 : Begriffliche Abgrenzung des Bauwesens⁴

Die Differenzierung zwischen Baugewerbe und Bauindustrie, als Bausteine des Bauhauptgewerbes, kann dabei anhand der Bestimmungsmerkmale von Industriebetrieben erfolgen:⁵

- Hoher Einsatz von Anlage- und Betriebskapital
- Verwendung andersartiger Maschinen und Einrichtungen
- Verwendung einer Vielzahl von Maschinen und Einrichtungen
- Serienmäßige Erzeugung bzw. stark standardisierte Leistungserstellung
- Arbeitsteilung anhand vorbestimmter Arbeitsabläufe
- Größere Zahl von ständig beschäftigten Arbeitnehmern
- Organisatorische Trennung von technischer und kaufmännischer Führung

Dem gegenüber steht der Gewerbebetrieb als selbstständiges, regelmäßiges und auf wirtschaftlichen Vorteil abzielendes Unternehmen, das oben angeführte Kriterien nicht bzw. nur partiell erfüllt.⁶

⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Baldauf, 1996 S. 202)

⁵ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 59)

(3) Größenorientierte Abgrenzung

Abschließend erfolgt, in Anlehnung an der Einteilung durch die Europäische Kommission, eine weitere Abgrenzung im Sinne der **klein- und mittelgroßen Bauunternehmungen** im Baugewerbe.

Unternehmenstyp	Beschäftigte	Umsatz in € Mio.	Bilanzsumme in € Mio.
Kleinstunternehmen	9	2	2
Kleinunternehmen	49	10	10
Mittlere Unternehmen	249	50	43

Tabelle 1 : KMU Definition gemäß Europäischer Kommission⁷

Wie in Tabelle 1 dargestellt, definiert die Europäische Kommission die **KMU** nach Maßgabe der Beschäftigung, des Umsatzes sowie der Bilanzsumme. Die Grenzlinie zu großen Unternehmen sowie Konzernen wird demnach bei einem maximalen Beschäftigungsstand von 249 Mitarbeitern mit einem maximalen Umsatz von 50 Mio. EUR und einer Bilanzsumme von höchstens 43 Mio. EUR gezogen. Eben diese Klassifizierung definiert die Abgrenzung zu gegenständlicher Arbeit, um insbesondere im Rahmen der Strategieimplementierung branchenspezifische Maßnahmen und Ziele ableiten zu können.

⁶ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 59)

⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an (KMU-Forschung-Austria S.
http://www.kmuforschung.ac.at/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=102&lang=de) 29.12.2013; Uhrzeit: 13:37

2 Grundlagen der Strategischen Planung und Zielbildung

Die grundlegende Absicht des gegenständlichen Kapitels ist es, zu allererst die Begriffsdefinitionen der Strategischen Planung, deren Aufgaben und Bausteine sowie die Strategie selbst, als Kernelement dieser Arbeit, dem Leser/-in näher zu bringen. Zudem werden die einzelnen Phasen der Strategischen Planung, als Vorschau der nachfolgenden Kapitel, in wenigen Worten kurz erläutert.

2.1 Definition und Aufgaben der Strategischen Planung

Die Strategische Planung ist ein Grundelement der unternehmerischen Tätigkeit und verfolgt das Ziel, den langfristigen Erfolg der Unternehmung zu schaffen bzw. zu sichern.⁸ Gemäß Abbildung 4 ist die Strategische Planung ein **Subsystem des Strategischen Managements**. Unter dem Strategischen Management ist dabei, im engeren Sinn, die zielorientierte Gestaltung einer Unternehmensstruktur unter der Berücksichtigung langfristiger, globaler, umweltbezogener und entwicklungsorientierter Aspekte zu verstehen.⁹ Als Bestandteil des Strategischen Managements ist die Strategische Planung grundsätzlich ein informationsverarbeitender Prozess und gewährleistet die Abstimmung von Umweltanforderungen, Unternehmenspotentialen und der Strategie.¹⁰ Unter der Strategie werden dabei jene Maßnahmen verstanden, die zur Sicherung des langfristigen Erfolgs einer Unternehmung dienen. Neuerdings wird in diesem Zusammenhang der Begriff des langfristigen Erfolgs durch den Begriff der Nachhaltigkeit abgelöst. Man spricht daher auch oftmals von einer **nachhaltigen Strategie**. Unter dem Begriff der Umweltanforderungen werden jene Chancen und Risiken subsumiert, die als externe Faktoren direkt wie indirekt auf das Unternehmen einwirken. Maßgebliche Parameter sind dabei vor allem der Markt, die Gesellschaft aber auch politische Restriktionen. Die Unternehmenspotentiale zeigen hingegen die Stärken und Schwächen des Unternehmens auf.

⁸ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 54)

⁹ Vgl. (Jung, 2011 S. 221ff.)

¹⁰ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 54)



Abbildung 4 : Subsysteme des Strategischen Managements¹¹

In diesem Zusammenhang werden vor allem die **Erfolgspotentiale** und spezifischen Fähigkeiten einer Unternehmung ins Rampenlicht gestellt. Abschließend sind, in einem weiteren Schritt, die Strategiealternativen durch Gegenüberstellung der Unternehmensumwelt und der Unternehmenspotentiale abzuleiten. Dazu kennt die Strategische Planung fünf Teilprozesse um letztendlich die Strategieentwicklung und Strategieimplementierung strukturiert umzusetzen.

2.2 Bausteine der Strategischen Planung

Wie bereits erwähnt, kennt die Strategische Planung in der BWL fünf Teilprozesse die zudem gleichzeitig die Schwerpunkte gegenständlicher Arbeit skizzieren:¹²

- Zielbildung
- Umweltanalyse

¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bea, et al., 2013 S. 18)

¹² Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 57)

- Unternehmensanalyse
- Strategiewahl
- Strategieimplementierung

(1) Zielbildung

Die **Strategische Zielbildung** umfasst die strategische Zielsetzung und deren Einordnung in vordefinierte Zielhierarchien. Die einzelnen **Zielhierarchien** werden dabei in Unternehmensziele, Geschäftsbereichsziele und Funktionsbereichsziele unterteilt. Generell wird in der Fachliteratur der Begriff der Strategischen Planung und der strategischen Zielbildung eher stiefmütterlich, teilweise sogar widersprüchlich behandelt. Grund dafür dürfte das Konzept der Strategischen Planung selbst sein, das, betriebswirtschaftlich betrachtet, als relativ neu gilt. Dementsprechend unscharf ist die Grenzlinie, die zwischen der Strategischen Planung und einer strategischen Zielbildung, im Hinblick auf Definition und Aufgabenstellung gezogen wird. In gegenständlicher Arbeit wird daher, als grundsätzliche Festlegung, die strategische Zielbildung als Teilprozess der Strategischen Planung verstanden.

(2) Umweltanalyse

Die Umweltanalyse gilt als eine der zentralen Aufgabe der strategischen Analysen. Ihr Ziel ist es, in einem ersten Schritt eine Sensibilisierung für die Herausforderungen und Gegebenheiten der umgebenden Unternehmensumwelt zu erzeugen. Dabei werden Einflussgrößen wie Markt, Marktstrukturen, Mitbewerber, Zulieferer, Kunden und Produkt im Unternehmensumfeld identifiziert und analysiert.¹³ Diese Umweltfaktoren werden sodann für das jeweilige Umweltsegment näher spezifiziert und nach Möglichkeit quantifiziert. In einem letzten Schritt erfolgt die Ableitung der sich daraus ergebenden **Chancen und Risiken** für das Unternehmen.

(3) Unternehmensanalyse

Die Kernaufgabe der Unternehmensanalyse besteht darin, vorhandene Potentiale der Unternehmung herauszuarbeiten und mit den identifizierten Chancen und Risiken der Umweltanalyse abzugleichen. Hierbei werden zunächst die **Stärken und Schwächen** des Unternehmens ermittelt. Dazu sind, gemäß vorherrschender Fachliteratur, mehrere Methoden heranzuziehen, die beispielweise die Werteketteanalyse nach Porter

¹³ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 50ff.)

oder den Ansatz des Strategischen Managements umfassen. Im Anschluss erfolgt die Bewertung der eigenen Wettbewerbssituation, die regelmäßig mit Hilfe der Konkurrenten-Analyse umgesetzt wird. Die Ergebnisse angeführter Analysemethoden münden schlussendlich in den dabei erarbeiteten Strategiealternativen.

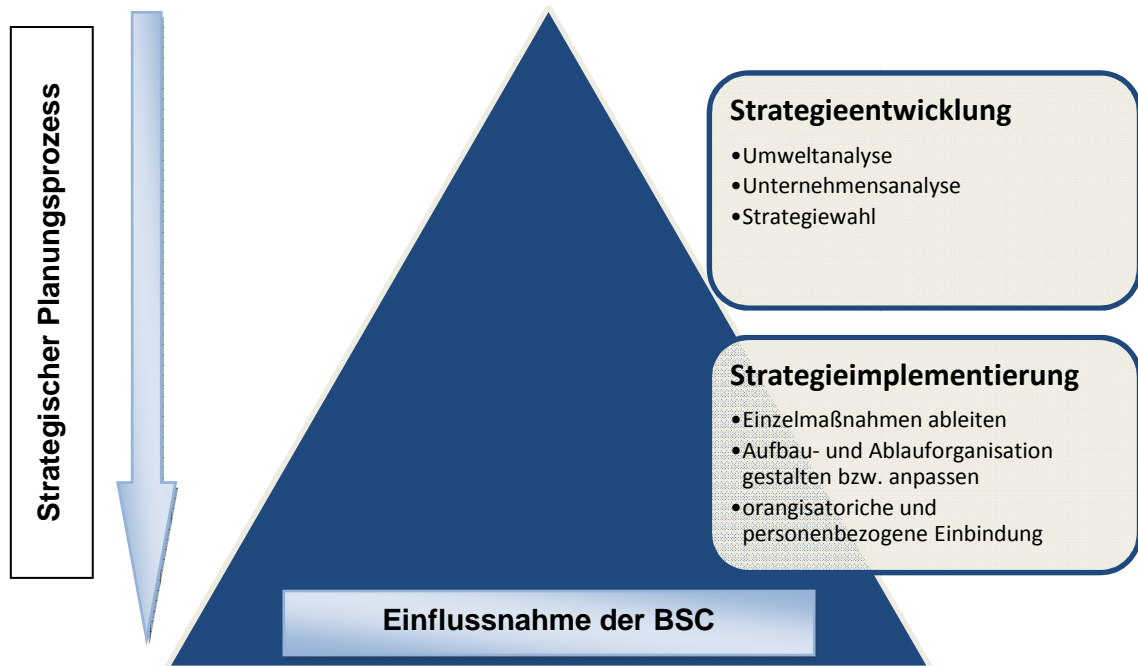
(4) Strategiewahl

Auf Grundlage der identifizierten Stärken und Schwächen, sowie den abgeleiteten Chancen und Risiken der Umweltanalyse, gilt es **strategische Handlungsalternativen** abzuleiten.¹⁴ Ziel ist die Schaffung und Sicherstellung des langfristigen Erfolges der Unternehmung. In erster Linie stehen dazu drei, dem Grunde nach verschiedene, Unternehmensstrategien zur Auswahl. Dabei wird zwischen der Wachstumsstrategie, der Stabilisierungsstrategie und der Desinvestitionsstrategie unterschieden. Ausgehend von der gewählten Grundstrategie sind im Weiteren die Geschäftsbereichsstrategien sowie die Funktionsbereichsstrategien Top-down abzuleiten. Als Endergebnis sollte sich eine in sich schlüssige und klar durchgängige Gesamtstrategie ergeben, die im Rahmen der Strategieimplementierung in die Unternehmensorganisation übertragen wird.

(5) Strategieimplementierung

Als letzter Schritt der Strategischen Planung erfolgt die Zerlegung der Gesamtstrategie in funktionsorientierte Einzelmaßnahmen. Dieser Vorgang wird üblicherweise im Rahmen der sogenannten **Budgetierung** durchgeführt. In jüngster Vergangenheit wird dazu vermehrt, als herausragende Weiterentwicklung, die Balanced Scorecard als integratives Managementsystem herangezogen. Dieser Implementierungsprozess liefert, durch die Entwicklung der vier Perspektiven, die Grundlage für eine zielorientierte Umsetzung erfolgreicher Strategien. Grundsätzlich setzt das Konzept der **Balanced Scorecard** erst mit der Implementierung der entwickelten Strategie ein.

¹⁴ Vgl. (Jung, 2011 S. 276)

Abbildung 5 : Strategische Planung und die BSC¹⁵

Gemäß Abbildung 5 übt jedoch die BSC, aufgrund der Entwicklung der vier Perspektiven, bereits im Zuge der Strategieentwicklung indirekten Einfluss auf den ganzheitlichen Prozess der Strategischen Planung aus. Zu allererst sei jedoch die Strategische Zielbildung in ihrer Definition und ihrem Aufgabenbereich näher beschrieben.

2.3 Definition und Aufgaben der Strategischen Zielbildung

Ausgehend von der Vision bzw. Mission eines Unternehmens wird im Rahmen der strategischen Zielbildung die elementare Unternehmensstrategie formuliert. Vision und Mission sind in diesem Zusammenhang grundsätzlich abstrakt gehalten und dienen dazu, die grundlegende Richtung bzw. Orientierung einer Unternehmung intern wie extern verbal zu positionieren.¹⁶ **Vision** und **Mission** stehen dabei an oberster Stelle der Zielhierarchie und treffen u.a. konstitutive Aussagen über die langfristigen Ziele des Unternehmens.¹⁷ Aus eben genannten Bausteinen lässt sich überdies die Strategie der Unternehmung ablesen und letztendlich in strategische Ziele transformieren. Der Ursprung des Begriffes Strategie liegt dabei im griechischen und besteht aus den

¹⁵ Eigene Darstellung über die Einflussnahme der BSC innerhalb der Strategischen Planung

¹⁶ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 73f.)

¹⁷ Vgl. (Camphausen, 2013 S. 15)

beiden Worten „stratos“ (Heer) und „agein“ (führen).¹⁸ Dazu definiert die Wirtschaftswissenschaft den Begriff „Strategie“ als eine „*Folge voneinander abhängiger Einzelschritte, die auf ein ganz bestimmtes Ziel ausgerichtet ist*“¹⁹ und unterteilt die Strategie, wie in Abbildung 6 ersichtlich, streng hierarchisch betrachtet, in Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategie und Funktionsbereichsstrategie.



Abbildung 6 : Arten von Strategien²⁰

Die **Unternehmensstrategie** ist die Präzisierung einer Unternehmensvision in Unternehmensziele und dabei gleichzeitig richtungsweisend für alle untergeordneten Unternehmensbereiche.²¹ Sie operationalisiert regelmäßig finanzwirtschaftliche Ziele und soll dazu die Grundstrategie des Unternehmens klar widerspiegeln.²²

Unternehmen, aber vor allem Konzerne, gliedern sich darüber hinaus in mehrere, voneinander unabhängige, strategische Geschäftsfelder und bilden **Geschäftsbereichsstrategien**. Dabei verfolgen die jeweiligen Geschäftsbereiche untereinander zumeist unterschiedliche, ja teilweise sogar gänzlich konträre Ziele. Dennoch sind die strategischen Geschäftseinheiten, gemäß Abbildung 6, in der Zielbildungshierarchie jedenfalls unterhalb der Unternehmensstrategie einzuordnen. Demnach muss die Zielbildung jeder SGE im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen, jedoch die notwendigen Initiativen für den eigenen Geschäftsbereich ableiten und operationalisieren.²³ Unabhängig davon bilden gerade einzelne strategische Geschäftsfelder zumeist den ersten Rahmen für die Einführung einer Balanced Scorecard. Durch die Abgren-

¹⁸ Vgl. (Vahs, et al., 2007 S. 255)

¹⁹ (Bea, et al., 2013 S. 55)

²⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Vahs, et al., 2007 S. 256)

²¹ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 73)

²² Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 46)

²³ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 75)

zung von anderen Geschäftsbereichen umfasst die SGE regelmäßig die vollständige Wertekette (Innovation, Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb, etc.) und bildet damit ein ideales Umfeld für die Balanced Scorecard.²⁴

In Fortführung der Zielbildungshierarchie wird mit der **Funktionsbereichsstrategie** die unterste Ebene der strategischen Zielbildung skizziert. Primäre Aufgabe der Funktionsbereichsstrategie ist es, unter Maßgabe der Unternehmensstrategie bzw. Geschäftsbereichsstrategie, notwendige Initiativen abzuleiten und die dabei generierten Unterziele sinnvoll zu operationalisieren. Funktionsbereiche sind beispielsweise Beschaffung, Fertigung, Absatz, etc. die im Rahmen der BSC in die Kunden-, interne Prozessleistungs- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive aufgespalten werden. Die Finanzperspektive ist hingegen der Unternehmensstrategie und/oder der Geschäftsbereichsstrategie zuzuordnen und trifft letztendlich, gemessen an den individuell festgelegten Ergebniskennzahlen, eine Aussage über das Ausmaß der dabei realisierten Zielerreichung.

2.4 Phasen der Strategischen Planung und Zielbildung

Die BWL kennt mehrere Ansätze der Strategischen Planung. Für gegenständliche Arbeit werden im Folgenden grundsätzlich vier Phasen der Strategischen Planung unterschieden:²⁵

- Initiierung
- Situationsanalyse (Analyse des Unternehmens, Analyse der Umwelt)
- Strategieformulierung
- Implementierung

(1) Initiierung

Die Gründe für die Initiierung einer Strategischen Planung sind zahlreich. Die Unternehmensgründung selbst, aber auch Veränderungen in der Unternehmensumwelt (neue Gesetzgebung, neue Technologie, etc.) können der Anstoß für eine Strategische Planung und Neuausrichtung der Unternehmung sein. In gegenständlicher Arbeit

²⁴ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 290)

²⁵ Vgl. (Vahs, et al., 2007 S. 258)

ist es die BSC selbst, als Einführung eines integrativen Managementsystems in einem Baubetrieb.

(2) Situationsanalyse

In der zweiten Phase der Strategieentwicklung werden anhand einer Situationsanalyse die Umwelt und das Unternehmen selbst näher betrachtet. Die in Abbildung 7 aufgelisteten Formen der Situationsanalyse unterscheiden sich zwar in deren methodischen Ansätzen, bleiben jedoch in ihrer Zielsetzung gleich.

Analyse des Unternehmens	Analyse der Umwelt
<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-Analyse • Wertkettenmodell • Benchmarking • PIMS Studie • 7-S-Modell • Portfolio - Analysen • Kernkompetenzenansatz • etc... 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-Analyse • Marktanalyse • Branchenstrukturanalyse • Szenariotechnik • Marktwachstums- Marktanteil-Portfolio • Shareholder-Value-Ansatz • etc...

Abbildung 7 : Arten der Situationsanalyse²⁶

So identifizieren die jeweiligen Methoden der Unternehmensanalyse sowohl Stärken als auch Schwächen der Unternehmung. Die Analysen der Umwelt lokalisieren hingegen jene Chancen und Risiken, die aus dem Umfeld der Unternehmensumwelt resultieren.²⁷

(3) Strategieformulierung

Die Strategieformulierung, als dritte Phase der Strategischen Planung, legt anhand der Ergebnisse der Situationsanalyse qualitativ die strategischen Ziele der Unternehmung fest. Im Rahmen der BSC bilden diese Ziele die **Grundlage für den Entwurf der Perspektiven**. Anhand der Unternehmensstrategie werden dabei die notwendigen strategischen Ziele abgeleitet und im Weiteren zielorientierte Initiativen und Kennzahlen zur Umsetzung der BSC generiert.

²⁶ Darstellung in Anlehnung an (Vahs, et al., 2007 S. 258)

²⁷ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 120)

(4) Implementierung

Als letzte Phase der Strategischen Planung erfolgt die Implementierung der entwickelten Unternehmensstrategie. Im Rahmen der BSC werden dabei die jeweiligen strategischen Ziele innerhalb der vier Perspektiven durch eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung sinnvoll verknüpft und als integratives Managementsystem umgesetzt.

3 Analyse der Unternehmensumwelt im Baugewerbe

Wie bereits angedeutet, werden im Zuge der Unternehmensumweltanalyse die **Chancen und Risiken** der jeweiligen Branche lokalisiert. Dabei folgt die Umweltanalyse dem Grundgedanken, sämtliche Informationen aus der ökonomischen, technologischen, gesetzgeberisch-politischen und sozio-kulturellen Umwelt zu generieren.²⁸ Zur Analyse selbst stehen dem Anwender teilweise analoge wie auch grundverschiedene Methoden zur Verfügung. Im Folgenden werden, aus dem Blickwinkel klein- und mittelgroßer Bauunternehmen, die Methode der **Marktanalyse** sowie die von Porter entwickelte **Branchenstrukturanalyse** herangezogen. Abschließend werden im Kapitel 3.3 weitere, für Bauunternehmen der KMU relevante, Einflussfaktoren zusammengefasst.

3.1 Marktanalyse

Aufgabe der Marktanalyse ist es, den **relevanten Markt** zu typisieren und die **erzielbaren Renditen** darzustellen. Dazu sind grundsätzlich nachstehende Kriterien, die sich aus dem Umfeld der Bauunternehmen ergeben, näher zu analysieren:²⁹

- Marktpotential
- Marktstruktur
- Beschaffenheit der Produkte

3.1.1 Marktpotential

Anhand des Marktpotentials sind die gegenwärtige Marktgröße und das zukünftige Marktwachstum zu bewerten. Dabei ist im Beobachtungszeitraum 2011 (jüngste verfügbare Statistik zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit), anhand der Tabelle 2, von einem **Gesamtumsatz** aller dem Bauwesen zugeordneter Unternehmen von summa summarum **39,4 Mrd. EUR** auszugehen. Dieser Umsatz wird entsprechend

²⁸ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 41)

²⁹ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 103)

der KMU Forschung Austria von insgesamt **31.269 Unternehmen** (davon 4.022 Unternehmen im Sektor Hochbau) erwirtschaftet und bedeutet im Beobachtungszeitraum 2011 einen durchschnittlichen Umsatz von ca. 1,26 Mio. EUR je Unternehmen.

	2009	2010	2011	Anteil % 2011	VÄ in % 2010/11
Hochbau	11.039	11.125	10.388	26,4	-6,6
Tiefbau	9.247	9.700	8.820	22,4	-9,1
vorbereitende Baustellenarbeiten, Ausbaugewerbe	19.363	19.418	20.161	51,2	3,8
Gesamt	39.649	40.243	39.369	100,0	-2,2

Tabelle 2 : Umsatzerlöse in € Mio. 2009 bis 2011 im Bauwesen³⁰

Betrachtet man dabei nur die **Sparte Hochbau**, ergibt sich gemäß Tabelle 2 eine **Marktgröße von rund 10,4 Mrd. EUR**. Im Hinblick auf das Marktwachstums dokumentiert die angeführte Statistik im Zeitraum **2010/2011** einen **Rückgang der Umsatzerlöse von 2,2 %** im Bauwesen. Zudem ist im Hochbau der Rückgang mit 6,6 % höher ausgefallen und liegt damit deutlich unter dem statistischen Durchschnittswert.

Dem gegenüber bewertete das WIFO Austria (Stand Dezember 2012) die **Prognose** am Bausektor etwas optimistischer. Demnach rechnet man gemäß Tabelle 3 in den nächsten drei Jahren mit einem **realen Zuwachsen von 0,6 % bis 1,1 % der Bauproduktion**. Bei differenzierter Betrachtung des Bausektors bzw. bei einer Unterscheidung nach den Sparten Tiefbau bzw. Hochbau bleibt das Wachstum im Tiefbau in den nächsten zwei Jahren mit einem negativen Vorzeichen behaftet. Deutlich besser schätzt das WIFO Austria die Zuwachsrate der Bauproduktion im Hochbau und prognostiziert dabei einen Steigerung von über 1 %.

³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Branchenmonitor S.
http://www.branchenmonitor.at/Branchenmonitor_/grpbau/Inhalt.htm); 29.12.2013; Uhrzeit: 13:49

Sektor	2012	2013	2014
Wohnungsbau	2,4	1,0	0,7
davon Neubau	2,3	0,8	0,3
davon Renovierung	2,6	1,4	1,5
Nichtwohnbau	0,1	0,8	1,7
davon Neubau	-0,3	0,5	1,8
davon Renovierung	1,2	1,4	1,3
Tiefbau	-0,2	-0,6	1,2
davon Neubau	-0,4	-0,8	1,4
davon Renovierung	0,6	0,2	0,4
Gesamt	1,1	0,6	1,1

Tabelle 3 : Bauproduktion, Wachstumsprognose 2012 – 2014 in %³¹

Insbesondere der Nichtwohnbau (Bürobauten, Industriebauten) soll in den nächsten Jahren demnach zwischen 0,8 % und 1,7 % zulegen.

3.1.2 Marktstruktur

Neben dem Marktpotential umfasst die Marktstruktur regelmäßig Wettbewerber, Lieferanten und Kunden:

(1) Wettbewerber

Betrachtet man dabei die Anzahl der Wettbewerber im österreichischen Bauwesen, ist diese, gemäß Tabelle 4, vergleichsweise hoch und offenbart im Vergleichszeitraum 2010/2011, trotz eines schrumpfenden Marktes, eine **konstante Zunahme der Unternehmen** von insgesamt 0,2 %. Legt man dazu den Fokus auf den Sektor Hochbau, ist über den Zeitraum von 2009 bis 2011 sogar ein Zuwachs von 12,9 % zu verzeichnen.³² Zudem ist in Anbetracht der durchschnittlichen Unternehmensgröße eine Verschiebung von den größeren Unternehmen hin zu den kleineren Marktteilnehmern erkennbar. Dabei verringerte sich, über zwei Perioden betrachtet, die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter je Unternehmen von 8,5 auf 8,2 Mitarbeiter, verzeichnete jedoch im Vergleichszeitraum 2010/2011 einen leichten Zuwachs um 1,3 % bzw. um 0,1 beschäftigte Mitarbeiter.

³¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Branchenmonitor S. http://www.branchenmonitor.at/Branchenmonitor_/grpbau/Inhalt.htm) ; 29.12.2013; Uhrzeit: 13:49

³² Vgl. (Branchenmonitor S. http://www.branchenmonitor.at/Branchenmonitor_/grpbau/Inhalt.htm) ; 29.12.2013; Uhrzeit: 13:49

	2009	2010	2011	VÄ in% 2010/11
Unternehmen	29.878	31.196	31.269	0,2
unselbstständige Beschäftigte	252.552	252.056	255.929	1,5
durchschnittliche Unternehmensgrößen (Mitarbeiter)	8,5	8,1	8,2	1,3
Umsatzerlöse in € Mio.	39.649	40.243	39.369	-2,2
Umsatzerlöse je unselbstständig Beschäftigte in € 1.000	157	160	154	-3,7

Tabelle 4 : Konjunkturdaten Bauwesen 2009 bis 2011³³

Parallel dazu ergibt sich eine Reduktion der Umsatzerlöse auf 154.000,- EUR je Beschäftigten. Neben der kontinuierlich anwachsenden Anzahl der Bauunternehmen ist zudem das Bauwesen durch geringe Eintrittsbarrieren und einem hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet.

(2) Lieferanten:

Die Beschaffungsaktivität ist im Bauwesen maßgeblich durch deren **Absatzfunktion** geprägt.³⁴ Eine Produktion auf Lager, wie es etwa die produzierende Baustoffindustrie kennt, ist im Falle des Bauunternehmens nicht gegeben. D.h. der Beschaffungsprozess des Bauunternehmens tritt in der Regel erst nach Erhalt eines Auftrages ein. Darüber hinaus ist die Produktionsstätte des Bauunternehmens nicht ortsgebunden sondern richtet sich vielmehr nach der geographischen Anordnung seiner auszuführenden Projekte.³⁵ Dies erfordert zum Einem eine **hohe Transportflexibilität**, zum Anderem ergibt sich für die im Bauwesen tätigen Lieferanten die Erfordernis nach gut **ausgebauten Lagerkapazitäten**, um auf die regelmäßig spontan auftretende Nachfrage der Bauunternehmen angemessen reagieren zu können. Überdies existiert im Bauwesen ein relativ **hoher Standardisierungsgrad**, der auch für Lieferanten eine Produktdifferenzierung stark begrenzt und den Wettbewerb zu Gunsten der Bauunternehmer zusätzlich intensiviert. Ausgenommen davon sind nur wenige Lieferanten wie etwa jene, die beispielsweise ein Bauunternehmen mit Transportbeton beliefern. Die Bauunternehmen sind dabei gezwungen, sich aufgrund regionaler Restriktionen dem ver-

³³ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Branchenmonitor S.
http://www.branchenmonitor.at/Branchenmonitor_/grpbau/Inhalt.htm); 29.12.2013; Uhrzeit 13:49

³⁴ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 69)

³⁵ Vgl. (Girmscheid, 2004 S. 178)

gleichsweise hohen Preisgefüge weniger Anbieter zu unterwerfen. Dem zufolge ergibt sich für die Bauunternehmen eine deutlich verschlechterte Verhandlungsposition im Vergleich zu herkömmlichen Baustoffprodukten. Nicht selten schwanken deshalb die Einkaufspreise für Transportbeton, regional betrachtet, im zweistelligen Prozentbereich.

(3) Kunden:

Im Vergleich unterscheidet sich die Baubranche zu anderen Wirtschaftszweigen wesentlich in der Anzahl, Größe und Verhaltensstruktur der Zielkunden. Dabei ist das Bauwesen durch **Einzelfertigung** (Einproduktproduktion) geprägt und offeriert der Zielgruppe das eigene Produkt nicht direkt bzw. von der Stange.³⁶ Vielmehr besitzt der Kunde im Bauwesen eine mehr oder weniger umfassende Vorstellung über das begehrte Produkt und lässt sich die Erstellung seines Produktes über die Aufforderung zur Angebotslegung durch eine Vielzahl von Bauunternehmen anbieten. Dazu unterscheidet das Bauwesen zwischen zwei verschiedenen Kundentypen.³⁷

- **Öffentliche Auftraggeber**
- **Privater Auftraggeber**

Der maßgebliche Unterschied zwischen den beiden Marktteilnehmern ist dabei die Verpflichtung des öffentlichen Auftraggebers, im Rahmen eines Bieterverfahrens, die Richtlinien des **Bundesvergabegesetzes** einzuhalten.³⁸ Das BVerG regelt dazu das Vergabeverfahren grundlegend und verfolgt das Ziel, auf Basis des Best- bzw. Billigstbieterprinzips, den freien Wettbewerb jederzeit und für jedermann zu gewährleisten. Anders ist es dem privaten Auftraggeber hingegen freigestellt, die Art und Weise der Auftragsvergabe selbst und autonom zu gestalten.³⁹ In der Praxis orientiert sich jedoch auch der private Auftraggeber regelmäßig an den Grundzügen der öffentlichen Vergabe.⁴⁰ In beiden Fällen bedeutet dies für den Bauunternehmer eine eklatante Wettbewerbsintensität. Aufgrund des **Best- bzw. Billigstbieterprinzip** und den meist hochgradig standardisierten Ausschreibungen bleibt zudem für eine kundenorientierte Produktdifferenzierung im engeren Sinn kaum Spielraum.⁴¹

³⁶ Vgl. (Günther, et al., 2012 S. 11)

³⁷ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 71ff.)

³⁸ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 39)

³⁹ Vgl. (Kochendörfer, et al., 2010 S. 220)

⁴⁰ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 40)

⁴¹ Vgl. (Hake, 2003 S. 59)

3.1.3 Beschaffenheit der Produkte

Durch die **stark ausgeprägte Produkthomogenität** im Bauwesen ist grundsätzlich eine hohe Markttransparenz gegeben.⁴² Wie bereits erwähnt, ist aufgrund enorm standardisierter Ausschreibungen eine Heterogenität der Leistungserbringung kaum bis gar nicht erzielbar. Die daraus resultierende **Markttransparenz** provoziert letztendlich eine ausgeprägte Wettbewerbsintensität und führt folgedessen zu einer Minimierung der erzielbaren Renditen.⁴³

3.2 Branchenstrukturanalyse

Im Zuge der Branchenstrukturanalyse unterscheidet Porter gemäß Abbildung 8 fünf Einflussgrößen, die auf Wettbewerbssituation und Preisintensität der zu untersuchenden Branche maßgeblich einwirken.⁴⁴

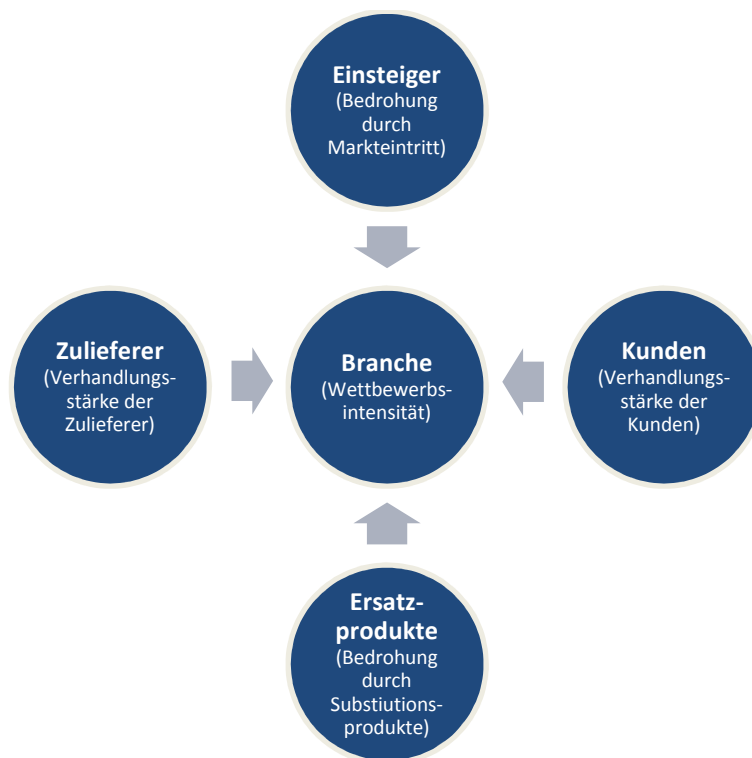


Abbildung 8 : Fünf Kräfte der Branchenstrukturanalyse⁴⁵

⁴² Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 17)

⁴³ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 104)

⁴⁴ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 53)

⁴⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Porter, 2013 S. 38)

Die jeweiligen **Einflussgrößen nach Porter** sollen nun, unter der Prämisse branchenspezifischer Parameter im Baugewerbe, näher erörtert werden.

3.2.1 Einsteiger

Unter der betriebswirtschaftlichen Begriffsdefinition „Einsteiger“ werden gemäß Porter die **relevanten Markteintrittsbarrieren** qualifiziert. Die nachstehenden Einflussgrößen der Economies of scale⁴⁶, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Distributionszugänge sowie der staatliche Regulierung sind in diesem Zusammenhang von signifikanter Bedeutung.⁴⁷

Economies of scale

Im Vergleich zu anderen Branchen ist im Baugewerbe nur im geringen Maße von Economies of scale und Economies of scope⁴⁸ auszugehen.⁴⁹ Betriebsnotwendige Faktoren wie kostenintensive Baumaschinen und Schalung können vergleichsweise leicht angemietet werden. Das erforderliche technische Know-how ist durch das Abwerben erfahrener Bautechniker anderer Mitbewerber relativ leicht zu erwerben. Notwendige, jedoch nicht im eigenen Unternehmen verfügbare Kapazitäten können zudem durch eine Weitergabe von projekterforderlichen Leistungen an Nachunternehmer problemlos kompensiert werden. Größenvorteile, welcher Art auch immer, sind im Baugewerbe daher selten auszumachen.

Produktdifferenzierung

Eine Produktdifferenzierung im engeren Sinn ist für Bauunternehmen üblicherweise kaum möglich. Im Gegensatz zu, durch Serienfertigung geprägte, Produktionsunternehmen ist die Leistungserstellung im Baugewerbe durch die Einzelfertigung charakterisiert. Die Ausschreibung und Vergabe von Bauprojekten erfolgt im Regelfall anhand standardisierter oder frei formulierter Leistungsverzeichnisse und beinhaltet dabei eine mehr oder weniger genaue Beschreibung der geforderten Leistung. Darüber hinaus ist die Auftragsvergabe bei öffentlichen Auftraggebern generell durch das Best- bzw. Bil-

⁴⁶ Vgl. (Baßeler, et al., 2010 S. 210); **Economies of scale** im Sinne von Größenvorteilen die vorliegen, sofern mit wachsender Betriebsgröße die Produktionskosten langsamer steigen als die Ausbringungsmenge. Das Ergebnis sind sinkende Stückkosten bei steigender Betriebsgröße.

⁴⁷ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 44)

⁴⁸ Vgl. (Baßeler, et al., 2010 S. 211); **Economies of scope** im Sinne von Diversifizierungsvorteilen die dann bestehen, wenn die Herstellung mehrerer Produkte durch das gleiche Unternehmen zu niedrigeren Gesamtkosten führt als die Produktion der jeweiligen Produkte durch einzelne, unterschiedliche Unternehmen.

⁴⁹ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 62)

ligstbieterprinzip bestimmt. Eine Methode die, wie bereits erwähnt, auch bei privaten Auftraggebern häufig anzutreffen ist.⁵⁰ Folgedessen sind die Leistungserstellung und Preisgestaltung der einzelnen Bauunternehmen für den außenstehenden Marktbeobachter relativ leicht und ohne großen Aufwand vergleichbar. Eine Differenzierungsmöglichkeit bestünde für den Bauunternehmer nur dann, wenn durch eine Rückwärtsintegration innerhalb der Wertschöpfungskette eines Bauprojektes bereits in der Planungsphase eine ausgeprägte Einflussnahme auf Planung, Produkt und Methodenauswahl gewährleistet wäre.

Kapitalbedarf

Grundsätzlich ist der Kapitalbedarf eines Bauunternehmens im Anfangsstadium seines Lebenszyklus als vergleichsweise gering einzustufen. Mit Ausnahme maschinenintensiver Spezialsparten (insbesondere im Tiefbau) können kostenintensive, aber zur Leistungserstellung zwingend erforderliche Baugeräte durchwegs angemietet bzw. geleast werden. Zudem ist im Baugewerbe, produktionsbedingt, der Verwaltungsaufwand vergleichsweise gering.

Gegenteilig sind jedoch **stark divergierende Zahlungsströme**⁵¹, die sich im Zeitablauf der Leistungserstellung von Bauprojekten ergeben, keinen falls zu unterschätzen. Diese teilweise weit auseinanderklaffenden Zahlungsströme sind vorwiegend durch branchenübliche Werkvertragsklauseln bedingt und beanspruchen, insbesondere bei großen und langfristigen Bauprojekten, ein hohes Maß an Liquidität.⁵² Ebenfalls negativ auf die Kreditwürdigkeit und Bonität wirken die für die Dauer der vereinbarten Gewährleistung (im Regelfall drei Jahre⁵³) vertraglich festgelegten Haftungssummen, die sich üblicherweise an der Höhe des zu entrichtenden Werklohns orientieren.

Umstellungskosten

Als **Umstellungskosten** sind jene Kosten zu quantifizieren, die der Abnehmer bzw. Auftragsgeber zufolge eines Produktwechsels tragen muss.⁵⁴ Da die Baubranche prinzipiell durch Einzelfertigung charakterisiert ist, sind Umstellungskosten im eigentlichen

⁵⁰ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 40)

⁵¹ Vgl. (Jahrmann, 2009 S. 1) Zahlungsstrom als Summe aller mit der (betrieblichen) Tätigkeit verbundenen Ein- und Auszahlungen.

⁵² Vgl. (Väth, 2011 S. 4)

⁵³ Vgl. (Weselik, et al., 2009 S. 62)

⁵⁴ Vgl. (Porter, 2013 S. 41)

Sinn sowohl für öffentliche als auch für private Auftraggeber **nur in Einzelfällen relevant**.⁵⁵

Distributionszugänge

Unter dem Ansatz der Distributionszugänge versteht die BWL jene Eintrittsbarrieren, die ein neuer Marktteilnehmer überwinden muss, um den kontinuierlichen Vertrieb seiner Produkte sicherzustellen.⁵⁶ Wie bereits erwähnt, ist der Kundenkreis des Bauunternehmens grundsätzlich durch öffentliche und private Auftraggeber geprägt.⁵⁷ Die Auftragsvergabe selbst erfolgt im Regelfall durch vorgeschaltete Ausschreibungen, die, so im Falle des öffentlichen Auftraggebers, jedem Marktteilnehmer uneingeschränkt zugänglich sein müssen. Darüber hinaus ist auf Grundlage des BVerG der öffentliche Auftraggeber dazu verpflichtet, seinen Investitionswillen dem betroffenen Markt kundzutun bzw. allen in Frage kommenden Marktteilnehmern den Zugriff zur jeweiligen Ausschreibung zu gewährleisten. Im privaten Bereich ist eine solch strenge Reglementierung nicht zwangsweise anzuwenden, jedoch zeigt die Erfahrung, dass im Eigeninteresse der privaten Auftraggeber **vergleichbare Ausschreibungsverfahren**, die letztendlich den Best- bzw. Billigstbieter hervorbringen sollen, ebenso angestrebt werden. Eintrittsbarrieren entstehen deshalb nur dort, wo aufgrund des fehlenden regionalen Bezuges überregionaler Marktteilnehmer, einem relevanten Auftraggeber der Markteintritt neuer bzw. überregional tätiger Bauunternehmer nicht offenkundig ist.

Staatliche Regulierung

Getragen durch die Institution des öffentlichen Interesses, steht es dem Staat nötigenfalls zu, den Marktzutritt für ausgewählte Gruppierungen betroffener Marktteilnehmer zu fördern oder aber auch zu erschweren.⁵⁸ Auf der Grundlage des BVerG besteht aus derzeitiger Sicht jedoch keine staatliche Regulierung. Dieser Umstand bleibt alleine schon dadurch begründet, wenn der Gesetzgeber im Hinblick auf das **BVerG** das Ziel verfolgt, einen **freien und fairen Wettbewerb gewährleisten** zu wollen.

⁵⁵ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 63)

⁵⁶ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 44)

⁵⁷ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 36)

⁵⁸ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 107)

3.2.2 Zulieferer

Die Verhandlungsstärke der Zulieferer ist vordergründig durch die **Substitutionsmöglichkeit** der Abnehmer am jeweiligen Absatzmarkt geprägt.⁵⁹ Im Bauwesen lassen sich die Zulieferer in drei Gruppen unterteilen.⁶⁰

- Hersteller materieller Güter
- Dienstleistungsbereich
- Arbeitsmarkt

Dabei unterscheiden sich die jeweiligen Marktakteure in deren Substitutionsvermögen maßgeblich.

(1) Hersteller materieller Güter

In erster Linie ist die Verhandlungsposition dieser Gruppe als vergleichsweise schwach zu qualifizieren. Insbesondere im Baustoffsektor aber auch im Umfeld der Hersteller betriebsnotwendiger Investitionsgüter sowie der Betriebsmittelerzeuger ist die Anzahl der konkurrierenden Marktteilnehmer, infolge ausgeprägter Produkthomogenität, großzügig strukturiert. Dennoch vermögen die beiden wettbewerbsbestimmenden Einflussfaktoren **Transportintensität und regionaler Bezug** die Verhandlungsposition markant zu beeinflussen. Anzuführen ist dabei unter anderem der regelmäßig verwendete Baustoff Transportbeton. Aufgrund hoher Transportkosten und der Erfordernis, das gegenständliche Produkt innerhalb kürzester Zeit am Einbringungsort der Baustelle verarbeiten zu müssen, ist die Anzahl der relevanten Marktteilnehmer meist empfindlich eingeschränkt und sorgt somit für eine stark verbesserte Verhandlungsposition der in Frage kommenden Lieferanten. Aber auch Nachunternehmerleistungen wie etwa der Erdbau können durch den Vorteil des regionalen Bezugs gekennzeichnet sein. Transportintensität, regional vorhandene Rohstoffquellen oder projektnotwendige Deponierungsmöglichkeiten im Nahbereich des auszuführenden Bauprojektes erfordern regelmäßig Vertragspartner aus der umliegenden Region. Zusammenfassend kann daher postuliert werden, dass Güter mit geringem Transportkostenanteil für Bauunternehmen relativ leicht substituierbar und damit meist kostengünstig beziehbar sind.⁶¹ Die Verhandlungsposition von Zulieferern gewinnt jedoch dann an Stärke, wenn Einflussgrößen wie Transportintensität und regionale Abhängigkeit eine tragende Rolle in der Preisgestaltung spielen.

⁵⁹ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 106)

⁶⁰ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 64)

⁶¹ Vgl. (Klemmer, 1998 S. 59f.)

(2) Dienstleistungsbereich

Die Verhandlungsstärke jener Gruppe, die dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen ist, wird in zweierlei Hinsicht differenziert. Traditionell handelt es sich im Dienstleistungsbereich zum Einen meist um **Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers** und sind als solche auch dementsprechend der Sphäre eben dieser Marktteilnehmer zuzuordnen. Zum Anderen kann sich der Bezug von Dienstleistungen, in Form von Architekten, Statiker, Bauphysiker, etc., im Rahmen eines Generalunternehmer- oder Totalunternehmerauftrages für den Bauunternehmer in einem direkten Auftragsverhältnis ergeben. Im ersten Fall besitzt der Dienstleister eine vergleichsweise starke Verhandlungsposition. Der Grund dafür liegt in der herausragenden Gestaltungsmacht, die dem Dienstleister in der Funktion des Erfüllungsgehilfen zumindest die theoretische Möglichkeit bietet, bedeutungsvolle Leistungsmerkmale des Bauprojektes im Ausschreibungsverfahren einseitig zu definieren, um dadurch einzelne Anbieter zu bevorzugen bzw. zu benachteiligen.⁶² Zudem eröffnet sich vor allem verhandlungsführenden Architekten nicht selten die Gelegenheit, das Selektionsverfahren im Vergabeprozess durch eigenwillige Einflussnahme parteiisch zu beeinflussen.⁶³ Insbesondere in der Gestaltung der Kundenperspektive spielt dieser Umstand eine wesentliche Rolle. Anders stellt sich die Position des Dienstleisters im zweiten Fall, also innerhalb eines direkten Auftragsverhältnisses mit einem Bauunternehmen, dar. Hierbei ist, aufgrund der hohen Anzahl der Marktteilnehmer am Dienstleistungssektor und der damit verbunden Substitutionsmöglichkeit, die Verhandlungsposition der Dienstleister regelmäßig schwach ausgeprägt. Zudem spielen im Vergleich zum Hersteller materieller Güter, die ansonsten preistreibenden Einflussgrößen wie Transport oder regionaler Bezug, eine untergeordnete Rolle.

(3) Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt umfasst für gewöhnlich jene Gruppe, die durch deren **eigene Arbeitskraft** direkt und unmittelbar am Leistungserstellungsprozess teilnehmen.⁶⁴ Die Verhandlungsposition dieser Gruppe ist im Wesentlichen durch deren Qualität, Bildung und Erfahrung bestimmt. So ist die Verhandlungsposition einer Arbeitskraft mit entsprechend guter fachlicher Bildung und umfangreicher Erfahrung deutlich besser als beispielweise jene eines Quereinsteigers. Ein weiterer Einflussfaktor ist der durch Angebot und Nachfrage beherrschte Arbeitsmarkt selbst. Im Beobachtungszeitraum 2009

⁶² Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 65)

⁶³ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 65)

⁶⁴ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 66)

bis 2011 war der Beschäftigungsgrad im Bausektor gemäß Tabelle 5 über zwei Perioden hinweg mit einem Zuwachs von 1,5 % zwar leicht positiv, bleibt jedoch zufolge der angespannten Konjunktorentwicklung mittelfristig mit einem negativen Ausblick behaftet.

	2009	2010	2011	VÄ in % 2010/11
Unternehmen	29.878	31.196	31.269	0,2
unselbstständige Beschäftigte	252.552	252.056	255.929	1,5

Tabelle 5 : Arbeitsmarktdaten Bauwesen 2009 bis 2011⁶⁵

Ein Einflussfaktor der sich gegenwärtig jedenfalls negativ auf die Verhandlungsposition zahlreicher Arbeitssuchender auswirkt.

3.2.3 Ersatzprodukte

Unter **Substitution** wird im Bauwesen zumeist die Austauschmöglichkeit von Baumeethoden und Baustoffen verstanden. So ist beispielsweise eine Substitution tragender Bauteile durch Beton, Ziegel, Holz oder Stahl denkbar. Daneben sind hinsichtlich der Baumethoden vor allem im Spezialtiefbau verschiedenartige Gründungsmaßnahmen gut substituierbar. Da ein Großteil der Bauunternehmen die Fähigkeit und das notwendige Know-how besitzt, unterschiedlichste Baustoffe fachgerecht zu verarbeiten bzw. die Vielzahl an Baumethoden regelkonform umzusetzen, bleibt die Substitution vor allem im Hochbau vernachlässigbar.

3.2.4 Kunden

Grundsätzlich ist die Nachfrage im Bauwesen von der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur abhängig und wird, wie schon erwähnt, von **zwei Bauherrngruppen** maßgeblich bestimmt:⁶⁶

⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Branchenmonitor S. http://www.branchenmonitor.at/Branchenmonitor_/grpbau/Inhalt.htm); 29.12.2013; Uhrzeit: 13:49
⁶⁶ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 66)

- privater Auftraggeber
- öffentlicher Auftraggeber

Insbesondere der private Auftraggeber ist von der **gesamtwirtschaftlichen Konjunkturentwicklung** signifikant abhängig und orientiert daran seine Breitschaft in langfristiges Anlagevermögen zu investieren. Dieser Zusammenhang erklärt die ausgesprochen starke Verhandlungsposition des privaten Auftraggebers bei einem schwachen Konjunkturverlauf. Im Gegensatz dazu versucht gerade der öffentliche Auftraggeber in Zeiten stagnierender oder rückläufiger Investitionstätigkeit, im Rahmen seiner Konjunkturpolitik, das Marktgleichgewicht durch eine **verstärkte Investitionsbereitschaft** sowie durch die Schaffung künstlicher Investitionsanreize zu stimulieren. Die aktuelle Wirtschaftslage demaskiert jedoch das Dilemma, indem sich die öffentliche Hand derzeit befindet. Bedingt durch die Finanz- und Schuldenkrise, sowie dem damit verbundenen Wirtschaftseinbruch, schrumpft das Investitionsvolumen der Industrie im Anlagevermögen kontinuierlich. Gleichzeitig versucht die Politik die Baukonjunktur durch zusätzliche Projekte und Förderungen zu stabilisieren. Ein nachhaltiger Erfolg bleibt jedoch bislang aus. Vielmehr ist nun die öffentliche Hand durch eigene Sparmaßnahmen und Budgetkürzungen zu einem Zurückfahren der konjunkturellen Stützungsmaßnahmen gezwungen. Analysiert man dazu, zwischen 2009 und 2011, die Umsatzerlöse der jeweiligen Bausparten in Tabelle 2, ist erkennbar, dass zudem der reale Rückgang der Investitionen bereichsübergreifend zunimmt. Insgesamt bleibt der Rückgang der gesamten Bauleistung zwischen 2010 und 2011 um 2,2 % bedenklich. Insbesondere der Tiefbau, der nahezu ausschließlich durch den öffentlichen Auftraggeber getragen wird, verzeichnet entsprechend Tabelle 2, von 2010 bis 2011, mit insgesamt 9,1 % einen deutlichen Rückgang in einem besorgniserregenden Bereich. Zusammenfassend ist erkennbar, dass der Markt im Bauwesen aktuell stagniert bzw. rückläufig ist. Private wie öffentliche Auftraggeber haben in jüngster Vergangenheit deren Investitionstätigkeit im Baubereich konsolidiert und beeinflussen dadurch deren eigene Verhandlungsposition enorm. Demnach ist derzeit, wie auch in naher Zukunft, mit einer vergleichsweise starken Verhandlungsposition der Kunden bzw. Auftraggeber im Bauwesen zu rechnen.⁶⁷

⁶⁷ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 61ff.)

3.2.5 Branche

Die **Wettbewerbsrivalität in der Baubranche** ist von den bereits aufgelisteten Determinanten der Markteintrittsbarrieren, Verhandlungsstärke von Lieferanten und Kunden sowie der Substitutionsprodukten maßgeblich geprägt. Ausgehend von geringen Markteintrittsbarrieren und der kaum vorhandenen Differenzierungsmöglichkeit ist die Baubranche durch eine enorme Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. Darüber hinaus ist durch den **konjunkturbedingt schrumpfenden Markt** mit einer verstärkten Verhandlungsposition der Abnehmer zu rechnen. Daraus resultierend ergibt sich in der Baubranche ein verstärkter Wettbewerb, der im Gegensatz zu anderen Branchen, auch in den kommenden Jahren als dominierender Parameter die Unternehmensumwelt nachhaltig negativ beeinflussen wird.⁶⁸

3.3 Weitere Aspekte der Unternehmensumwelt des Baugewerbes

Die Baubranche unterscheidet sich im Vergleich zu anderen Branchen grundlegend im Herstellungsprozess ihrer Produkte. Anders als Produktionsunternehmen, die im Zuge einer verhältnismäßig leicht optimierbaren Serien- bzw. Massenfertigung zumeist Produkte für den täglichen Konsum herstellen, ist in der Baubranche das Werkstattprinzip vorherrschend.⁶⁹ D.h. jedes einzelne Produkt ist ein individuell angefertigtes Einzelstück und unterscheidet darüber hinaus das Bauunternehmen vom Produktionsbetrieb maßgeblich im Produktionsprozess und seiner Logistik. Neben diesem kardinalen Unterschied lassen sich weitere baubereichenspezifische Einflussgrößen auflisten, die über die vorangegangene Umweltanalyse hinaus, zusätzlich Aufschluss über die Chancen und Risiken im Umfeld des Baugewerbes geben:⁷⁰

Eigenkapitalquote

Die durchschnittliche Eigenkapitalquote der Baubranche stellt, betriebswirtschaftlich betrachtet, den wohl gravierendsten Unterschied zu anderen Wirtschaftszweigen her. Demnach zählt die Baubranche zu jenen Wirtschaftszweigen mit den niedrigsten Quoten überhaupt.⁷¹ Grund dafür ist der enorm hohe Kapitalbedarf, als das Resultat aus **stark divergierenden Zahlungsströmen** und einem **hohen Vorfinanzierungsgrad**.

⁶⁸ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 69)

⁶⁹ Vgl. (Pfohl, 2009 S. 184ff)

⁷⁰ Vgl. (Väth, 2011 S. 3)

⁷¹ Vgl. (Jacob, 1985 S. 45f.)

Wäre demnach die derzeit noch zahnlose Forderung des Unternehmensreorganisationsgesetzes, nach der bei einer Eigenkapitalquote unter 8 % eine Restrukturierung der Unternehmung anzustreben ist,⁷² eine normative Umsetzungspflicht, würden sich zahlreiche Bauunternehmungen in extern wie intern auferlegten Restrukturierungsprogrammen wieder finden.

Haftungen

Wie bereits erwähnt, liegt der Grund für die Großteils schwachen Eigenkapitalquoten vor allem in den stark divergierenden Zahlungsströmen. Zudem wirken hohe Haftungssummen, als Ergebnis aus der **Gewährleistungsdauer** (im Regelfall drei Jahre)⁷³ und dem **branchenüblich hohen Werklohn**, zusätzlich belastend.⁷⁴

Fremdkapitalquote

Gemeinhin ist ein Bauunternehmen regelmäßig durch hohen Kapitalbedarf charakterisiert.⁷⁵ Getragen durch zumeist 6- bis 7-stellige Auftragssummen, die zudem auf Monate vorfinanziert werden müssen, sind Bauunternehmen mehrfach gezwungen, das Gesamtkapital mit einem überdurchschnittlich **hohen Fremdkapitalanteil** zu finanzieren.

Liquidität

Ebenso ergeben sich durch die diskontinuierlichen Zahlungsströme tiefklaffende **Finanzierungslücken** bzw. monetäre Fehlbeträge, die im Rahmen der Geschäftstätigkeit vorzufinanzieren sind und vor allem die Liquidität im Tagesgeschäft dauerhaft schwächen.

Zinsrisiko

Resultierend aus Bauprojekten mit langen Bauzeiten, sowie dem damit verbundenen hohen Finanzierungsbedarf, ergibt sich eine nicht unwesentliche Zinsbelastung. Diese ist in erster Linie, unabhängig davon, ob kalkulatorische Zinskosten in der Preisermittlung der Bauunternehmung angemessen Berücksichtigung finden oder nicht, regelmäßig vom Auftragnehmer zu tragen. Daraus ergibt sich nicht nur eine signifikante

⁷² Vgl. (Weilinger, 2011 S. 834) Haftungsbestimmungen gemäß Unternehmensreorganisationsgesetz § 22 Abs.1 Z1 nach der, bei einer Eigenkapitalquote unter 8 % sowie einer fiktiven Schuldentilgungsdauer von mehr als 15 Jahren ein Reorganisationsbedarf unterstellt wird.

⁷³ Vgl. (Weselik, et al., 2009 S. 62)

⁷⁴ Vgl. (Väth, 2011 S. 3)

⁷⁵ Vgl. (Väth, 2011 S. 3)

monetäre Belastung, sondern zudem ein **latentes Zinssatzrisiko** im Zeitablauf. In Zeiten hoher Inflation entsteht dadurch regelrecht ein Nährboden für unbeständige Zinssätze, die als empfindliche Zusatzkosten den **Kapitaldienst**⁷⁶ zusätzlich belasten.

Bewertungsproblem

Bauprojekte sind durchwegs mit einem langen Ausführungszeitraum behaftet. Durchschnittliche Ausführungsphasen dauern dabei oftmals länger als ein Jahr und müssen demnach zum Bilanzstichtag bewertet werden.⁷⁷ Dies bedeutet zum Einen die Durchführung von zeitintensiven Bewertungsmaßnahmen für sämtliche laufende Bauvorhaben. Zum Anderen unterbreiten zahlreiche **Wahlrechte** der Unternehmensführung relativ großzügig gehaltene Spielräume, um **bilanzpolitische Maßnahmen** anzuwenden.

Individualisierungsgrad

Aufgrund des hohen Individualisierungsgrades der einzelnen Bauprojekte, lassen sich in der Baubranche notwendige Produktionsabläufe und Durchlaufzeiten kaum optimieren. Ganz im Gegenteil wirft die **Einzelfertigung** in der Gestaltung von Prozessen regelmäßig Schwierigkeiten auf. Da Bauprojekte an die ausführenden Unternehmen immer wieder neue Herausforderungen stellen, lassen sich Bauprozesse kaum bis gar nicht standardisieren. Dies führt dazu, dass bereits in der Kalkulationsphase sämtliche Stundenansätze für erforderliche Arbeitsschritte lediglich auf Annahmen und Erfahrungswerten beruhen und in der Realität erst erfüllt bzw. erreicht werden müssen.⁷⁸ Diese meist zahlreich getroffenen Annahmen ergeben in Summe ein **herausragendes Kalkulationsrisiko** und sind im Eintrittsfall, mangels finanzieller Substanz, primär der Anlass für folgenschwere Unternehmensinsolvenzen. Leicht lässt sich daraus die tickende Zeitbombe, als Synonym einer sich gegenseitig beeinflussende Kombination aus **geringer Eigenkapitalquote**, permanent schwankendem Liquiditätsbedarf und dem latent vorhandenem Kalkulationsrisiko, erahnen.

⁷⁶ **Kapitaldienst** als Bezeichnung für die Summe aus der monatlichen bzw. jährlichen Kapitalrückzahlung und Zinskosten.

⁷⁷ Vgl. (Väth, 2011 S. 3)

⁷⁸ Vgl. (Väth, 2011 S. 3)

Lohnkosten

Nicht zuletzt ist der vergleichsweise **hohe Personalaufwand** eine weitere betriebswirtschaftliche Facette der Baubranche.⁷⁹ Wie bereits erwähnt, verursachen Lohnkosten, infolge zahlreicher Annahmen in der Projektkalkulationen, ein außerordentlich hohes **leistungswirtschaftliches Risikopotenzial**, dem nur durch langjährige Erfahrung im Bereich der Bauabwicklung und Projektkalkulation hinreichend begegnet werden kann.

⁷⁹ Vgl. (Väth, 2011 S. 3)

4 Analyse des Unternehmens im Baugewerbe

Primäre Aufgabe der Unternehmensanalyse ist es, im Vergleich zum Mitbewerber, die eigenen Stärken und Schwächen der Unternehmung zu identifizieren bzw. zu bewerten.⁸⁰ Als Ergebnis werden dabei die unternehmenseigene Wettbewerbsposition und Wettbewerbsstärke ermittelt. Wie in Kapitel 3.1 erwähnt, wird für die Analyse des Unternehmens unter anderem die PIMS-Studie herangezogen. Im Folgenden soll eben diese, sowie das Verfahren der „Strategischen Erfolgsfaktoren“, jedoch um die Ergebnisse des EU-ADAPT Projektes „Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Bauunternehmungen zur Bewältigung des Strukturwandels“ ergänzt, näher erläutert werden. Des Weiteren werden die variantenreichen Verfahren der Portfolio-Analyse vorgestellt sowie die SWOT-Analyse, als Zusammenfassung und kombiniertes Verfahren der Umwelt- und Unternehmensanalyse, durchgeführt. Die Beschreibung dieser Methoden erfolgt dabei zwar allgemeingültig, stellt jedoch den Zusammenhang zu einer an der Baubranche orientierten Anwendung her.

4.1 PIMS-Studie

Die PIMS-Studie ist eine branchenübergreifende empirische Untersuchung, die in den 1960er-Jahren großflächig durchgeführt wurde.⁸¹ Dabei wurde anhand von ca. 3000 strategischen Geschäftseinheiten der Einfluss von insgesamt 37 Faktoren, wie beispielsweise Marktanteil, Produktqualität usw. analysiert und zusammengefasst.⁸² Mittels multipler Regressionsmodelle⁸³ wurde der Zusammenhang zwischen dem **Return on Investment** und verschiedenen **Einflussfaktoren** analysiert und ausgewertet. Ergebnis ist die Darstellung von Zusammenhängen zwischen den untersuchten Faktoren und dem Erfolg einer Unternehmung, die somit eine Ableitung von erfolgsorientierten Unternehmensstrategien ermöglichen. In Tabelle 6 sind die dabei ermittelten **Schlüsselfaktoren** aufgelistet.

⁸⁰ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 48)

⁸¹ Vgl. (Schmalen, et al., 2012 S. 585)

⁸² Vgl. (Vahs, et al., 2007 S. 265)

⁸³ **Multiple Regressionsmodelle** zur Untersuchung der Korrelation zwischen einer abhängigen und einer oder mehrere unabhängigen Variablen.

Schlüsselfaktoren	Wirkung auf ROI + = positiv - = negativ
Wettbewerbsposition/Strategische Faktoren	
Marktanteil	+
relative Produkt-/Servicequalität	+
Neue Produkte in % des Umsatzes	-
F & E in % des Umsatzes	-
Wertschöpfung in % des Umsatzes	+
Anlagevermögen in % des Umsatzes	-
Neuheit des Werkes und der Ausstattung	+
Arbeitsproduktivität	+
Lagerhaltung in % vom Umsatz	-
Kapazitätsauslastung	+
Marketingausgaben in % des Umsatzes	-
Markt- / Industriefaktoren	
reale Marktwachstumsrate (jährlich in %)	+
Stufe der Marktevolution	
Wachstumsphase	+
Niedergangsphase	-
Inflationsrate, gemessen in Verkaufspreisen	+
Beschaffungskonzentration bei wenigen Lieferanten	+
Typischer Kaufumfang der Kunden	
klein	+
groß	-
Bedeutung des Produktkaufs für den Kunden	
gering	+
hoch	-
Prozentsatz der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter	-
Industrieexporte	+
Industrieimporte	-
Standardisierte Produkte (gegenüber kundenindividuellen)	+

Tabelle 6 : Schlüsselgrößen des PIMS-Projekts zur Erklärung des ROI⁸⁴

⁸⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Zäpfel, 2000 S. 53)

Zentrale Schlüsselfaktoren sind demnach der Marktanteil, das Marktwachstum, die Produkt- und Dienstleistungsqualität, die Investitionsintensität sowie die vertikale Integration.

(1) Marktanteil

Als dominierende Determinante nimmt entsprechend der PIMS-Studie der Marktanteil den größten Einfluss auf den ROI. In Abbildung 9 ist in diesem Zusammenhang bei einem steigenden Marktanteil die positive Entwicklung des ROI deutlich erkennbar.

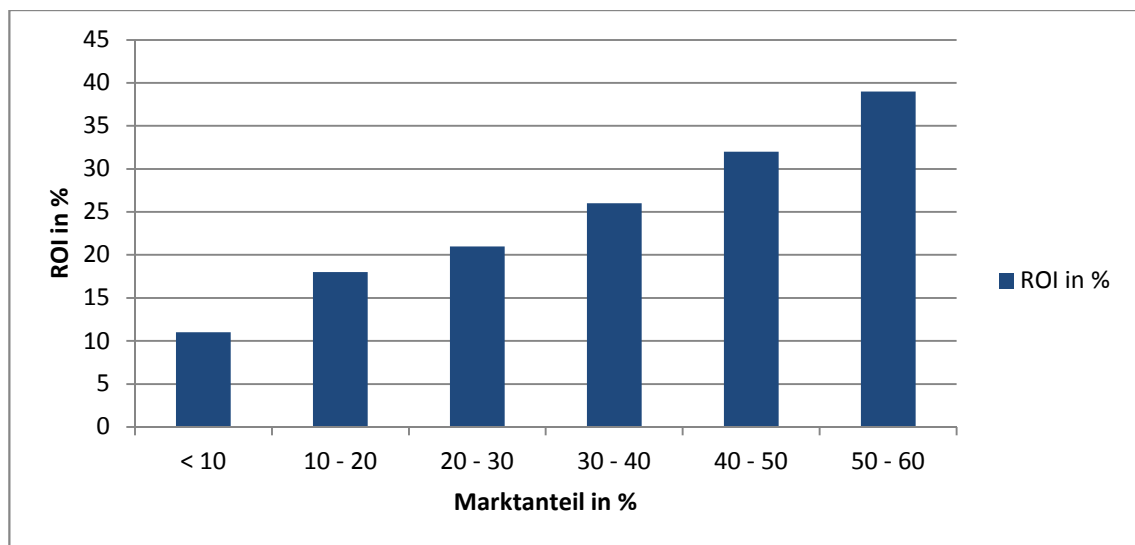


Abbildung 9 : ROI in Abhängigkeit vom Marktanteil⁸⁵

Als Erklärung für den ausgeprägten Einfluss des Marktanteils seien nachstehende Gründe genannt:⁸⁶

- Risikoaversion der Kunden bei kleineren Unternehmen
- Marktmacht auf Absatz- und Beschaffungsseite
- Economies of Scale
- Hoher Marktanteil meist mit hoher Produktqualität verbunden
- Hoher Marktanteil meist mit hoher Führungsqualität verbunden

⁸⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Voigt, 2007 S. 283)

⁸⁶ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 87ff.)

(2) Marktwachstum

Als weiteren Schlüsselfaktor identifizieren die Autoren der PIMS-Studie das Marktwachstum mit einem ausgesprochen positiven Einfluss auf den ROI. Aufgrund der damit verbundenen Erfordernis **kostenintensiver Investitionstätigkeit**, jedoch zu-
meist auf Kosten des Cash-Flow.⁸⁷

(3) Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität

Im Zusammenhang mit Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität ist zudem in Abbildung 10 ersichtlich, dass bei niedriger bis mittelmäßiger Qualität, das Ausmaß des Marktwachstums gleichzeitig einen positiven Einfluss auf den ROI nimmt.

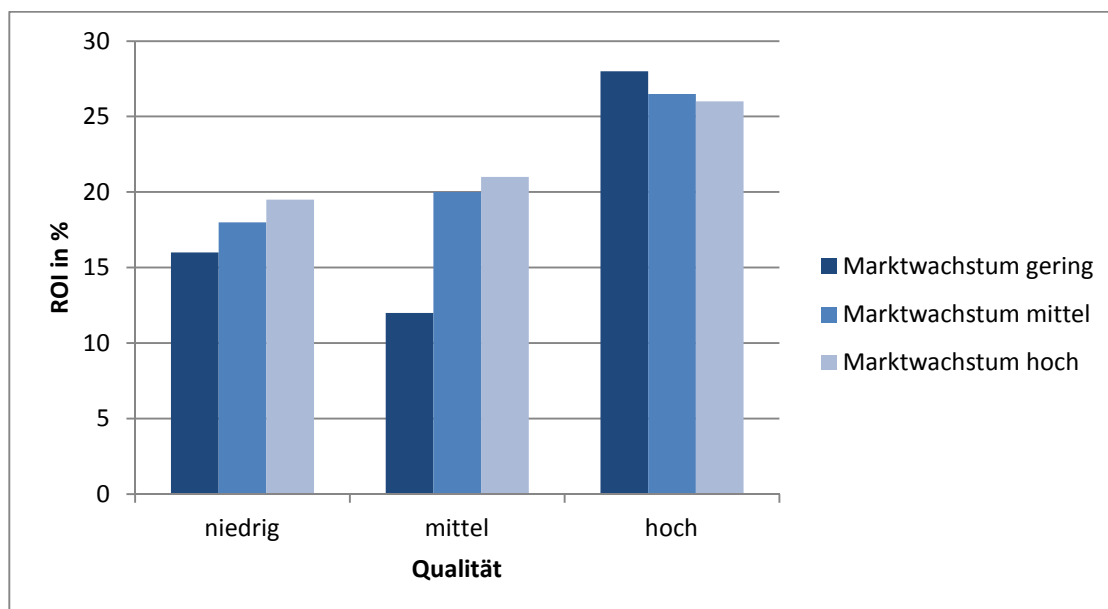


Abbildung 10 : ROI in Abhängigkeit vom Marktwachstum und Produktqualität⁸⁸

Bei hoher Qualität wirkt sich hingegen ein rasantes Marktwachstum negativ aus. Demnach ist der ROI bei niedrigem Marktwachstum und gleichzeitig hoher Qualität am höchsten. Anders verhält es sich im Zusammenhang mit relativer Produktqualität und relativem Marktanteil. Dabei nimmt der ROI bei hoher Qualität und steigendem Marktanteil stetig zu.

⁸⁷ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 59)

⁸⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bradley, et al., 1989 S. 103)

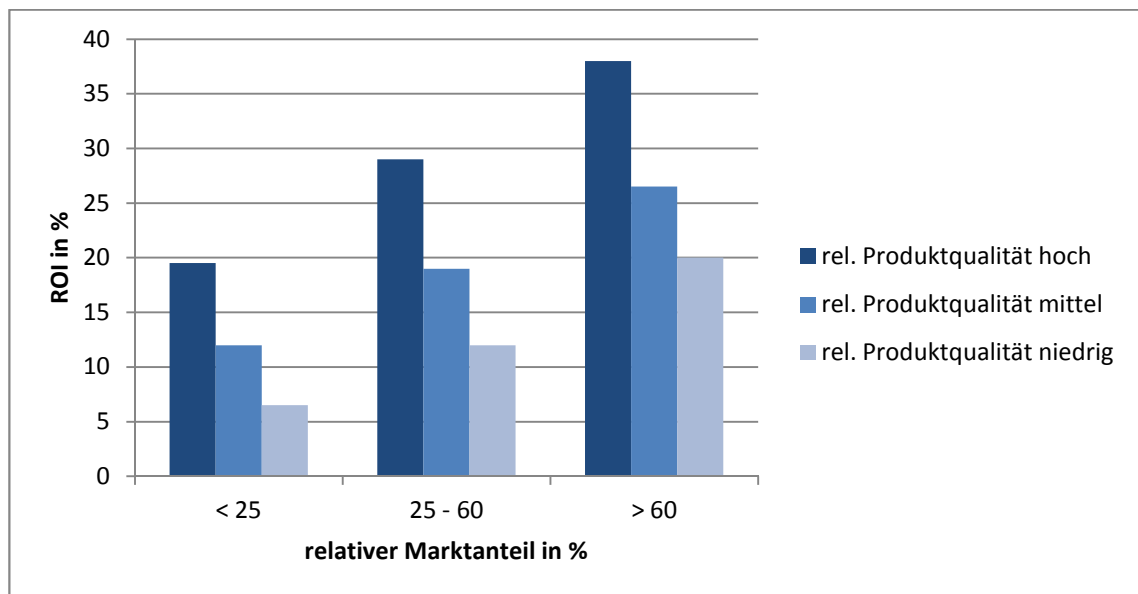


Abbildung 11 : Relative Produktqualität, relativer Marktanteil und ROI⁸⁹

Als Erklärung für die verbesserte Rentabilität bei herausragender Produktqualität sind nachstehende Faktoren zu nennen:⁹⁰

- stärkere Kundentreue
- häufigere Wiederholungskäufe
- geringe Gefährdung bei hohem Preisdruck
- Marktanteilssteigerung
- höhere Preiselastizität
- geringere Marketingkosten

(4) Investitionsintensität

Eine stark negative Ausprägung des ROI ist hingegen bei hoher Investitionsintensität zu verzeichnen.⁹¹ Die Investitionsintensität ist dabei als Verhältnis zwischen dem durchschnittlich gebundenen Kapital und dem Umsatz definiert. Das Gefährdungspotential liegt hierbei insbesondere in einem aggressiven Wettbewerb und einer gleichzeitig schlechten Kapazitätsauslastung.⁹² Gerade Bauunternehmen mit vergleichsweise hohem Anlagevermögen laufen dadurch Gefahr, unüberwindbare Austrittsbarrieren

⁸⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bradley, et al., 1989 S. 94)

⁹⁰ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 90)

⁹¹ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 207ff.)

⁹² Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 91)

aufzubauen, die den Ausstieg bzw. Rückzug aus einem unrentablen Markt maßgeblich erschweren.⁹³

(5) Vertikale Integration

Einen interessanten Verlauf nimmt die vertikale Integration in Abhängigkeit zum ROI, wobei die vertikale Integration als die **Wertschöpfung in Prozent** und in Abhängigkeit des Umsatzes zu verstehen ist.⁹⁴

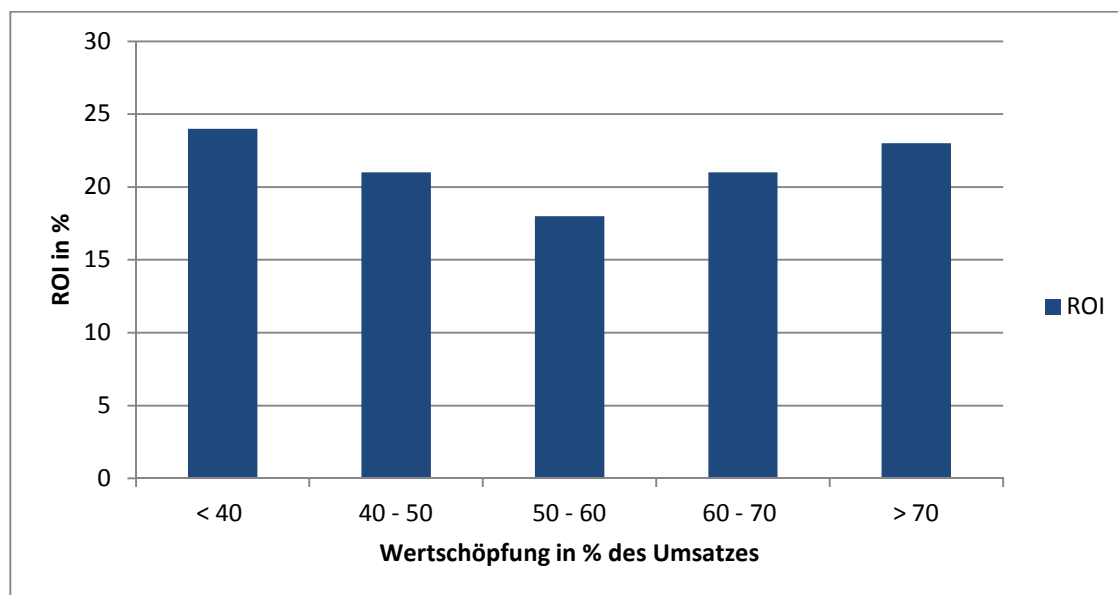


Abbildung 12 : Vertikale Integration und Rentabilität⁹⁵

Entsprechend Abbildung 12 nimmt die vertikale Integration einen V-förmigen Verlauf. Die Ursache dafür liegt in der abnehmenden Investitionsintensität bei gleichzeitig proportional steigendem Umsatz. Der Vorteil einer vertikalen Integration liegt dem Grunde nach in den niedrigen Beschaffungskosten, den optimierten Leistungsprozessen und den angehobenen Eintrittsbarrieren.⁹⁶ Dabei sind der vertikalen Integration jedoch der hohe Kapitalbedarf, Auslastungsschwankungen und langfristiger Verlust aus Spezialisierungseffekten, als negative Resonanz, gegenüberzustellen.⁹⁷

Da sich die PIMS-Studie vorwiegend an großen Unternehmungen und deren SGE orientiert, stellt sich die Frage nach der Gültigkeit der Ergebnisse für KMU. Im Rahmen

⁹³ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 91)

⁹⁴ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 92)

⁹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bradley, et al., 1989 S. 142)

⁹⁶ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 92)

⁹⁷ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 92)

einer empirischen Untersuchung folgt Barilits dieser Fragestellung und fasst nachstehende Thesen für die Klein- und Mittelbetriebe ergänzend zusammen:⁹⁸

- Eine bessere Marktposition führt ebenfalls zu einer besseren Rentabilität.
- Die relative Qualität nimmt einen positiven Einfluss auf den ROI.
- Eine hohe Investitionsintensität korreliert negativ mit dem ROI.
- Der V-förmige Verlauf der vertikalen Integration kann im Zusammenhang mit dem Umsatz ebenfalls verfolgt werden.
- Die Rentabilität wird ebenfalls durch eine steigende Marktwachstumsrate positiv beeinflusst.

Kritische Würdigung der PIMS-Studie

Trotz häufiger Anwendung und einer mehrfach bestätigten Relevanz der in der PIMS-Studie angeführten Zusammenhänge zwischen Rentabilität und den untersuchten Erfolgsfaktoren, wird in der Literatur vor allem die **quantitative Einseitigkeit** der Studie kritisch betrachtet. So wurde aufgrund des quantitativen Regressionsansatzes, das Fehlen von qualitativen Erfolgsfaktoren und deren mangelnde Einflussnahme, als primärer Schwachpunkt der Studie ausgemacht.⁹⁹ Zudem wird in der Studie der Zeitverlauf an sich kaum berücksichtigt.¹⁰⁰ Nicht zuletzt muss sich die PIMS-Studie den Einwand gefallen lassen, aufgrund der Querschnittsuntersuchungen, die teilweise immense Individualität der unterschiedlichen Branchen schlichtweg zu übergehen.¹⁰¹

4.2 Strategische Erfolgsfaktoren

Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn es gelingt, erfolgskritische Stärken und Schwächen zu identifizieren und die daraus erfolgsorientierten Potentiale abzuleiten.

⁹⁸ Vgl. (Barilits, 1994 S. 199)

⁹⁹ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 133)

¹⁰⁰ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 133)

¹⁰¹ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 133)

Erfolgspotential	Art der Leistungsfähigkeit (Beispiele)
Produkt- und marktbezogene Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - relative Produktqualität - Preisposition - akquisitorische Wirkung des Produktionsprogramms - Image der Produkte - Verkaufskonditionen - Distributionsfähigkeiten - Relativer Marktanteil - Marktanteilswachstum im Vergleich zu Wettbewerbern
Funktionsbezogene Fähigkeiten	
A. Produktionspotential	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten im Bereich Produktion - Technisches Know-how der Unternehmung - Innovationsfähigkeit - Lizenzbeziehungen - Gegenwärtige und im Bau befindliche Kapazitäten - Steigerungspotential der Produktivität - Standortbedingungen - Umweltfreundlichkeit der Produktionsprozesse - Humanitätsgerechte Arbeitsplätze - Flexibilität, z.B. aufgrund computergestützter Systeme der Produktion
B. Marketingpotential	<ul style="list-style-type: none"> - Schlagkraft der Vertriebsorganisation - Kundendienst - Marketing-Know-how
C. Beschaffungspotential	<ul style="list-style-type: none"> - Bedingungen der Energie- und Rohstoffversorgung hinsichtlich Kosten und Versorgungssicherheit
D. F & E - Potential	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeiten zur Grundlagen- und angewandten Forschung - anwendungstechnische Entwicklung - Innovationspotential und Kontinuität im F & E – Bereich
E. Finanzpotential	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenkapitalausstattung - Finanzieller Überschuss - Möglichkeiten der Beteiligungsfinanzierung - Möglichkeiten der Fremdfinanzierung - Finanzierungskonditionen
F. Mitarbeiterpotential	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifikation der Führungskräfte - Qualifikation der Mitarbeiter - Führungssysteme

Tabelle 7 : Betriebliche Potentiale und Arten der Leistungsfähigkeit¹⁰²

Dabei entwickelt ein Unternehmen insbesondere dann langfristige Erfolge, wenn eine konsequente Kundenorientierung in Verbindung mit einem Wettbewerbsvorsprung besteht.¹⁰³ Die dabei allgemeingültig erfolgskritischen Potentiale listet Zäpfel, gemäß Tabelle 7, getrennt nach den jeweiligen Funktionsbereichen einer Unternehmung, auf. Diese Liste kann zudem um **branchenspezifische Erfolgsfaktoren** ergänzt und zu

¹⁰² Eigene Darstellung in Anlehnung an (Zäpfel, 2000 S. 50)

¹⁰³ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 123)

dem, in Kapitel 4.4 näher beschriebenen Stärken-Schwächen-Profil umgebaut werden. Die für die Baubranche relevanten Erfolgsfaktoren können überdies, anhand des **EU-ADAPT Projekts** „Analyse des Strukturwandels für kleine und mittlere Bauunternehmen zur langfristigen Arbeitsplatzsicherung“, näherungsweise abgeleitet werden. Diese wurde, in Kooperation zwischen Deutschland, Frankreich und Italien zwischen 1998 und 2000 als Projekt zur internen und externen Analyse von Bauunternehmen und dem Arbeitsmarkt durchgeführt. Dabei wurde ein Prozessmodell zur Optimierung der im Bauunternehmen ablaufenden Teilprozesse entwickelt.¹⁰⁴ Zusammengefasst ergeben sich nachstehende Herausforderungen wie auch Erfolgspotentiale, die für das Bauwesen eine maßgebliche Relevanz aufweisen:¹⁰⁵

Beschaffung

Durch die zunehmende Spezialisierung der Bauunternehmen bescheinigt die Studie der Beschaffungsfunktion eine stetig anwachsende Bedeutung. Einzelne Prozesse werden punktuell der **eigenen Wertschöpfungskette** entzogen und an Nachunternehmer weitergegeben. Dabei wurde durch Befragung der Generalunternehmer / Bauunternehmer bzw. der Nachunternehmer eine nicht unwesentliche Diskrepanz in der Erfahrung und dem Empfinden beider Vertragsparteien festgestellt. Die Generalunternehmer verweisen demnach auf ein kooperatives und problemloses Verhältnis mit ihren Nachunternehmern, wobei besonders die bisherige Erfahrung, die terminliche Zuverlässigkeit, Ausführungsqualität und der Angebotspreis für eine Auftragsvergabe maßgeblich seien. Die Wahrnehmung der Nachunternehmer offenbart dem gegenüber jedoch eine zumeist schlechte Behandlung, Preis- und Termindruck sowie, als ständiger Begleiter kleiner und großer Bauprojekte, mangelnde fachliche Kompetenz. Als Schlussfolgerung verweist die Studie hier auf die Chance und Erfordernis einer wirtschaftlich erfolgreichen Zusammenarbeit, die gegenseitigen Respekt, hohe Transparenz und maximalen Informationsaustausch einfordert.

Information und Kommunikation

Getragen durch veraltete Prozessstrukturen und dem vorherrschend traditionellen Bewusstsein kleinerer und mittlerer Baubetriebe besteht gerade in der Baubranche die Notwendigkeit, veraltete Strukturen aufzubrechen um mittels neuer Medien und einer **integrativen Informations- und Kommunikationskultur** den Anforderungen des modernen Wirtschaftslebens gerecht zu werden. Aktuell werden für gewöhnlich nicht

¹⁰⁴ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 102ff.)

¹⁰⁵ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 103ff.)

mehr zeitgemäße Medien, sowie untereinander nicht kommunizierende und zumeist nur fachspezifisch aufgebaute Softwarelösungen eingesetzt. Das bestehende Modernisierungspotential sowie die damit verbundene Möglichkeit zur Steigerung der Effizienz in den Bauprozessen, werden in der Baubranche als erheblich eingestuft.

Insolvenzgefahrvermeidung

Die gegenständliche Studie weist für die Baubranche in Deutschland die zweithöchste relative Insolvenzhäufigkeit auf, wobei gerade klein- und mittelgroße Baubetriebe am stärksten betroffen sind. Ähnliches gilt für Österreich.

Gesamtösterreich	Industrie	Handel	Ge- werbe	Unselbst- ständige	Gesamt- fälle 2012	Passiva in Mio. EUR
Bauwirtschaft	0	13	724	0	737	444,7
Textilwirtschaft	0	21	39	0	60	43,1
Maschinen und Metall	7	26	133	0	166	458,3
Lebens- und Genussmittel	2	40	78	0	120	156,4
Holz/Möbel	0	6	62	0	68	56,6
Glas/Keramik	0	6	17	0	23	22,7
Elektro/Elektronik	0	12	32	0	44	58,0
Gastgewerbe	0	3	439	0	442	154,8
Transportmittel/ Kraftfahrzeuge	2	32	102	0	136	128,0
Papier/Druck/Verlagswesen	1	2	46	0	49	31,0
Uhren/Schmuck/Foto/Optik	0	7	12	0	19	38,6
Verkehr/Nachrichtenüberm.	0	4	216	0	220	244,7
Chemie/Pharmazie/ Kunststoffe	1	12	36	0	49	42,6
Freizeitwirtschaft	0	17	21	0	38	16,5
Elektronische Datenverarbei- tung	0	8	78	0	86	80,6
Bergbau/Energie	1	6	16	0	23	266,0
Unternehmensbez. Dienstl.	5	23	568	0	596	609,0
Land/Forstwirtschaft/Tiere	0	13	56	0	69	40,8
Privat	0	0	0	140	140	40,3
sonstige Bereiche	1	76	343	0	420	273,7
Gesamt	20	327	3018	140	3505	3.206,4

Tabelle 8 : Eröffnete Insolvenzen nach Branchen in Österreich 2012¹⁰⁶

¹⁰⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Kantner, 2012 S. 10)

Gemäß Tabelle 8 belegte die Baubranche in Österreich mit insgesamt 737 Insolvenzen im Jahr 2012 sogar den ersten Platz. In ihrer Studie machen die Autoren zu 80 % interne Ursachen, wie etwa schlechte Finanzierung, geringe Eigenkapitalquote, mangelhaftes Controlling, fehlendes Marketing und schlecht geplante Nachfolgeregelungen für die Insolvenzen verantwortlich. Dementsprechend eindringlich wird die verstärkte Nutzung von **quantitativen wie qualitativen Frühwarnindikatoren** in der Baubranche eingefordert.

Beschäftigungsstruktur

Wenig überraschend gibt die Studie zu verstehen, dass die Baubranche im Zeitverlauf eine Änderung der Anforderungsprofile relevanter Kunden durchschreitet. So wird die Nachfrage nach einer Gesamtbauleistung, als ganzheitliches Produkt aus einer Hand, kontinuierlich steigen. Der sich daraus veränderte Anspruch an die Qualifikation der Mitarbeiter sehen die Autoren der Studie als eine maßgebliche Herausforderung des Personalwesens. Um den zukünftigen Trend der **vertikalen Integration**¹⁰⁷ dementsprechend Rechnung tragen zu können, sind in naher Zukunft einschneidende Maßnahmen im Zuge der Ausbildung unumgänglich. Zudem offenbart die Studie ein markantes Problem in der **Altersstruktur** beschäftigter Mitarbeiter in den Bauunternehmen. Demnach ist insbesondere in der Führungsstruktur der Unternehmen eine Überalterung des Personals festzustellen, wenn mehr als 36 % der Poliere sowie über 28 % der Angestellten das Alter von 50 Jahren bereits überschritten haben. Zudem ist die Anzahl der unter 30-Jährigen Führungskräfte erdrückend niedrig.

Ausländerbeschäftigung

Traditionell ist die Bauwirtschaft durch ein hohes Lohnkostenniveau gekennzeichnet. Dabei liegt es nahe, dass gerade bei diesem Kostenfaktor zahlreiche Bauunternehmen regelmäßig den Sparstift ansetzen und zu den vergleichsweise günstigen Arbeitskräften aus dem umliegenden EU-Raum zurückgreifen. Unbeschadet einer teilweise illegalen Relevanz und der sich daraus ergebenden Problematik am heimischen Arbeitsmarkt, führt diese Entwicklung zunehmend zu einem verstärkten Preiswettbewerb. Insbesondere große Bauunternehmen und Baukonzerne greifen verstärkt auf

¹⁰⁷ Vgl. (Schmalen, et al., 2012 S. 245); **Vertikale Integration** als Eingliederung vor- oder nachgelagerter Fertigungsstufen in den eigenen Wertschöpfungsprozess. In diesem Zusammenhang unterscheidet die BWL zwischen der Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration. Durch die vertikale Integration wird zuvor gekaufter Input nun selbst erstellt und damit die Fertigungstiefe vergrößert. Dementsprechend steigt mit dem Ausbau der Fertigungstiefe gleichzeitig die eigene Wertschöpfung.

das Angebot günstiger Arbeitskräfte zurück. Demnach sehen sich vor allem in regional abgegrenzten Gebieten, die klein- und mittelgroßen Baubetriebe durch den damit provozierten Kostendruck zunehmend in einer Abwärtsspirale. Nicht zuletzt ist ein **schleichender Qualitätsverlust** in der Leistungserstellung und den fertiggestellten Objekten auszumachen, wenn verstärkt auf kostengünstiges und gleichzeitig schlecht geschultes Personal zurückgegriffen wird.

Anhand der aufgelisteten Potentiale können zudem, neben den branchenorientierten Ergebnissen der EU-Adapt Studie, gemäß Abbildung 13, die als maßgeblich identifizierten Kriterien, im Rahmen eines Stärken-Schwächen-Profiles mit jenen der Mitbewerber unternehmensindividuell verglichen werden.

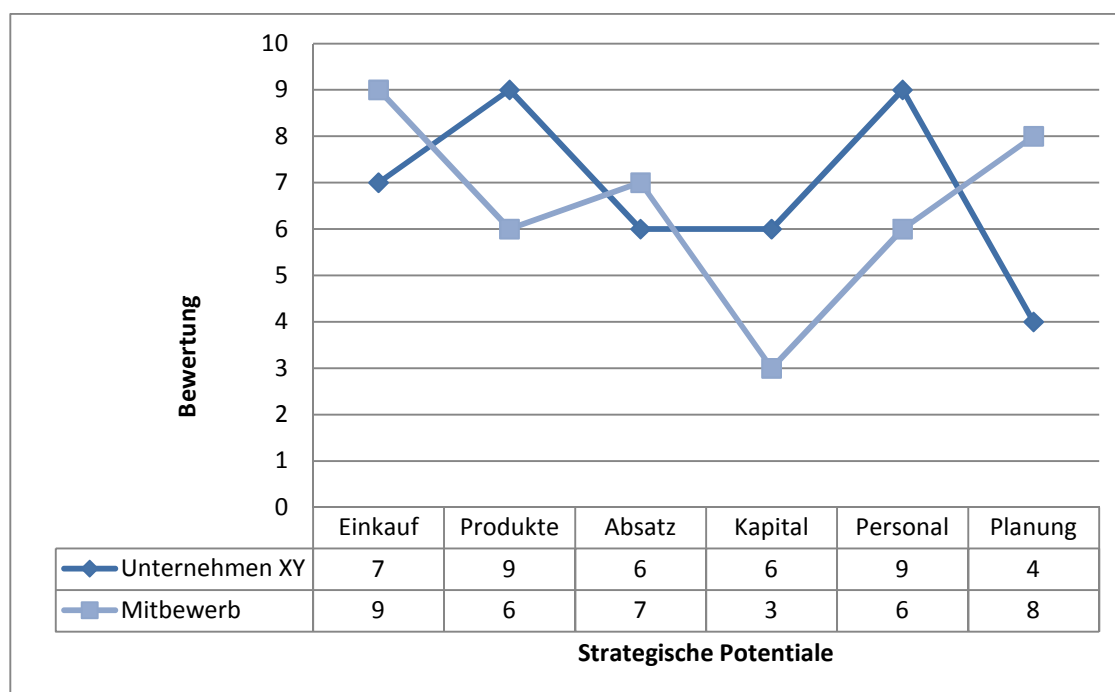


Abbildung 13 : Stärken-Schwächen-Profil¹⁰⁸

Dabei erfolgt unter Anwendung einer kardinalen Skala der direkte Vergleich zwischen dem eigenen Unternehmen und einem Mitbewerber. Ferner kann durch die Gewichtung der einzelnen strategischen Potentiale das Stärken-Schwächen-Profil zu einem Scoring-Modell ausgebaut oder, mittels Austausch der Potentiale durch strategische Erfolgsfaktoren, umgebaut werden.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Hinterhuber, 2004 S. 123ff.)

¹⁰⁹ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 125)

4.3 Portfolio-Analyse von Bauunternehmen

Neben den strategischen Erfolgsfaktoren ist die Portfolio-Analyse eine häufig angewandte Methode der Unternehmensanalyse. Ziel der Portfolio-Analyse ist die Kombination strategischer Entscheidungen mit anders gelagerten Entscheidungsansätzen. Demnach lässt die Portfolio-Analyse beispielsweise eine Verbindung von Unternehmens- und Umweltanalyse zu.¹¹⁰ Somit ist mit Hilfe der Portfolio-Analyse, als Ergebnis, ein Beschreibungsmodell, ein Erklärungsmodell bzw. ein Entscheidungsmodell gleichermaßen generierbar. Die Portfolio-Analyse ist daher nicht nur eine **IST-Analyse**, sondern kann auch dazu verwendet werden, Normstrategien abzuleiten, um letztendlich ein **SOLL-Portfolio** zu gestalten.¹¹¹ In der Anwendung ist die Portfolio-Analyse durch drei wesentliche Merkmale gekennzeichnet:¹¹²

- Dekomposition der strategischen Entscheidungsaufgaben durch Differenzierung der Planungsaufgaben in objektbezogene Planungsbereiche. Damit werden beispielsweise spezifische Strategien für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder entwickelt.
- Integration der Entscheidungsobjekte durch Koordination der einzelnen Strategischen Geschäftsfelder, um Synergieeffekte zu nutzen.
- Anwendung einer bestimmten Methodik.

Generell sind die Formen der Portfolio-Analyse umfangreich. Neben dem IST-Portfolio, als Beschreibungsmodell der strategischen Situation eines Unternehmens, kennt die Literatur entsprechend Tabelle 9 vor allem **absatzmarktorientierte** sowie **ressourcenorientierte Portfolios**.

¹¹⁰ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 143)

¹¹¹ Vgl. (Voigt, 2007 S. 322ff.)

¹¹² Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 144)

<i>Portfolio</i>	<i>Unternehmen</i>	<i>Umwelt</i>	<i>SGF</i>
Absatzmarktorientierte Portfolios			
Marktwachstums-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix)	Relativer Markt-Anteil von Produkten	Marktwachstum	Produkt-Markt-Kombination
Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (McKinsey-Matrix)	Relativer Wettbewerbsvorteil	Marktattraktivität	Produkt-Markt-Kombination
Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Portfolio (A.D.Little)	Wettbewerbsposition	Lebenszyklusphase	Produkt-Markt-Kombination
Ressourcenorientierte Portfolios			
Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio (Albach)	Verfügbarkeit von Ressourcen Kostenentwicklung	Marktattraktivität von Produkten Produktlebenszyklus	Produkt-Ressourcen-Kombination
Technologie-Portfolio (Pfeiffer u.a.)	Technologiestärke	Technologieattraktivität	Produkttechnologie Verfahrenstechnik

Tabelle 9 : Portfolio-Konzepte¹¹³

In Folgenden wird aus dem Blickwinkel des Baugewerbes das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio näher betrachtet.

Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio

Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio ist eine absatzmarktorientierte Analyse- und verbinde die relativen Wettbewerbsvorteil mit der Marktattraktivität. Zielgröße ist der ROI, wobei die Entwicklung des Portfolios in drei wesentliche Schritte gegliedert ist:¹¹⁴

¹¹³ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 153)

¹¹⁴ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 155ff.)

- Ermittlung der Marktattraktivität
- Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils
- Formulierung einer Normstrategie

Ziel ist letztendlich die Ableitung einer Normstrategie für das betrachtete strategische Geschäftsfeld.¹¹⁵ Die jeweiligen Schritte sind dazu nachstehend beschrieben:

(1) Ermittlung der Marktattraktivität

Anhand der in Kapitel 3 durchgeführten Umweltanalyse wird eine Bewertung der nachstehend angeführten Kriterien zur Ermittlung der Marktattraktivität für jedes strategische Geschäftsfeld selektiv durchgeführt:

- Marktpotenzial (Marktgröße, Marktwachstum)
- Marktstruktur (Wettbewerber, Lieferanten, Abnehmer, Beschaffenheit des Gutes)

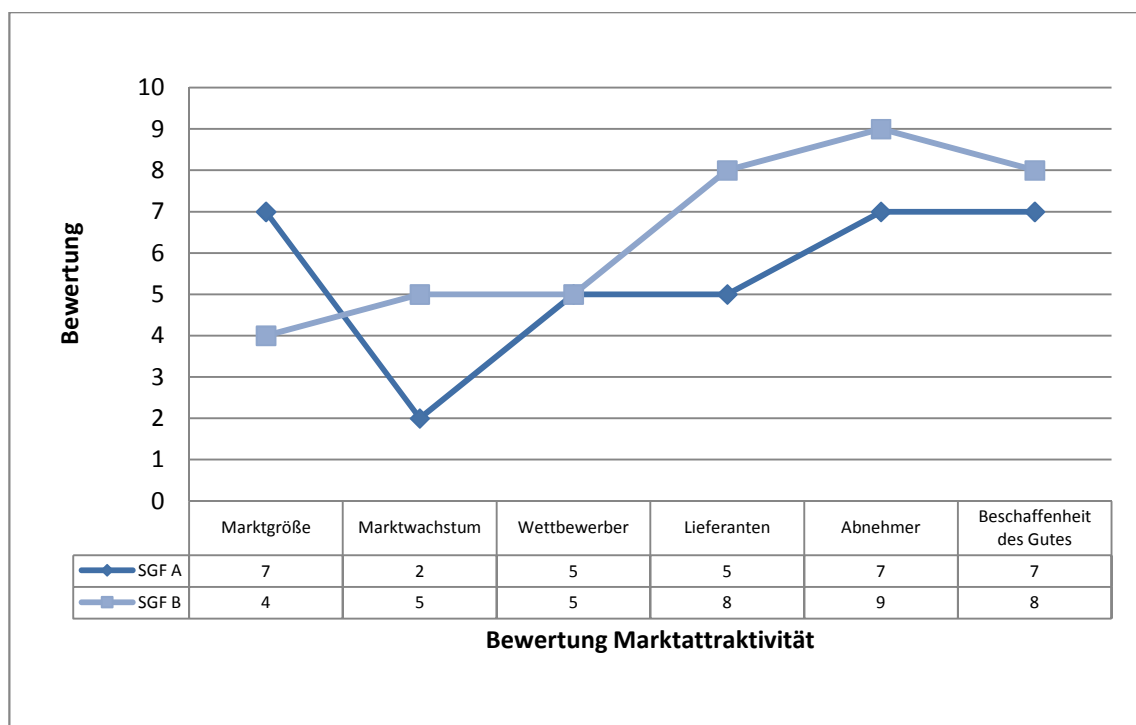


Abbildung 14 : Ermittlung der Marktattraktivität¹¹⁶

¹¹⁵ Vgl. (Runia, et al., 2011 S. 93)

¹¹⁶ Eigene Darstellung zur Ermittlung der Marktattraktivität

Zudem werden die nach den Kriterien getrennten SGF, gemäß Abbildung 14, in ein **Stärken-Schwächen-Profil** überführt.

Um die Aussagekraft zu maximieren, werden die ausgewählten Kriterien zusätzlich unternehmensindividuell gewichtet. Dieser Vorgang kann anhand einer **Nutzwertanalyse**, wie etwa in Tabelle 10 dargestellt, detailliert durchgeführt werden.¹¹⁷

Kriterien	Zielertrag		Gewichtung	Zielwert	
	SGF A	SGF B		SGF A	SGF B
Marktgröße	7	4	0,20	1,40	0,80
Marktwachstum	2	5	0,10	0,20	0,50
Wettbewerber	5	5	0,20	1,00	1,00
Lieferanten	5	8	0,15	0,75	1,20
Abnehmer	7	9	0,20	1,40	1,80
Beschaffenheit des Gutes	7	8	0,15	1,05	1,20
Summe			1,00	5,80	6,50

Tabelle 10 : Zielwertmatrix Marktattraktivität¹¹⁸

Ergebnis daraus ist eine Zielwertmatrix mit einer Summenbildung der gewichteten Zielerträge.

(2) Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils

In einem weiteren Schritt erfolgt die Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils indem, wiederum mit Hilfe eines Stärken-Schwächen-Profiles, die Erfolgspotenziale der jeweiligen SGF, gemessen am stärksten Mitbewerber, dargestellt werden.

¹¹⁷ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 75ff.)

¹¹⁸ Eigene Darstellung einer Zielwertmatrix der Marktattraktivität

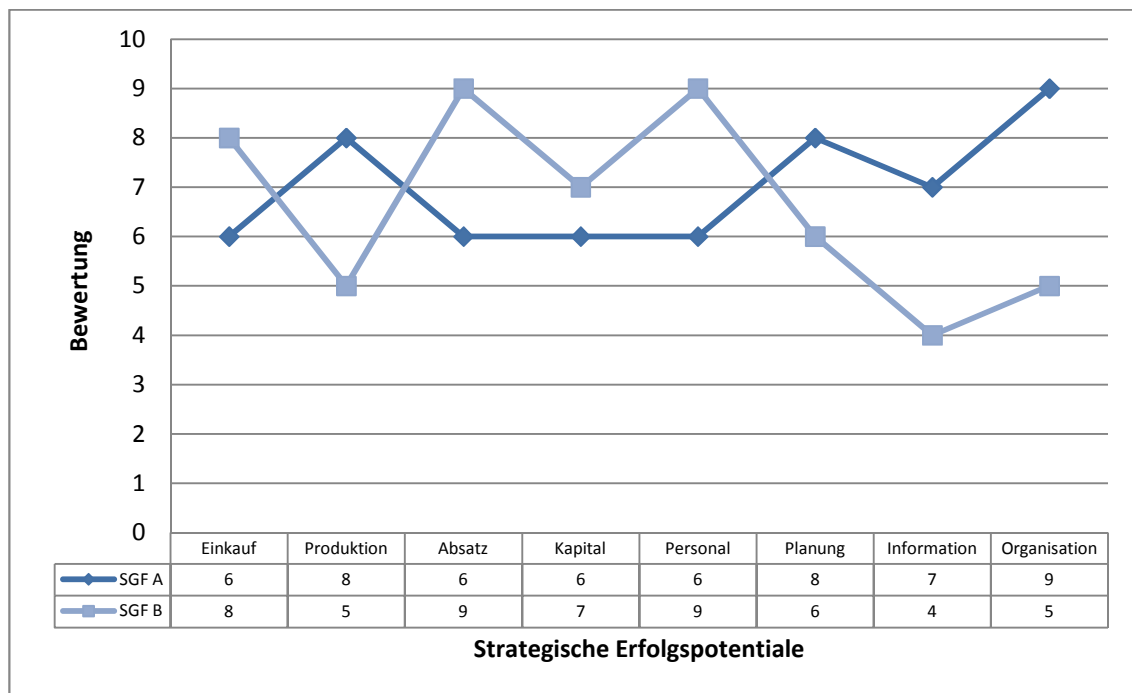


Abbildung 15 : Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils¹¹⁹

Wie auch bei der Ermittlung der Marktattraktivität wird eine unternehmensindividuelle Gewichtung der einzelnen Kriterien vorgenommen.

Kriterien	Zielertrag		Gewichtung	Zielwert	
	SGF A	SGF B		SGF A	SGF B
Einkauf	6	8	0,15	0,90	1,20
Produktion	8	5	0,20	1,60	1,00
Absatz	6	9	0,10	0,60	0,90
Kapital	6	7	0,10	0,60	0,70
Personal	6	9	0,15	0,90	1,35
Planung	8	6	0,10	0,80	0,60
Information	7	4	0,10	0,70	0,40
Organisation	9	5	0,10	0,90	0,50
Summe			1,00	7,00	6,65

Tabelle 11 : Zielwertmatrix relativer Wettbewerbsvorteil¹²⁰

Ergebnis ist, analog zur Ermittlung der Marktattraktivität, wiederum eine Zielwertmatrix mit einer Summenbildung der gewichteten Zielerträge. Die Zielerträge der Wettbe-

¹¹⁹ Eigene Darstellung zur Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils

¹²⁰ Eigene Darstellung einer Zielwertmatrix eines relativen Wettbewerbsvorteils

werbsattraktivität sowie des relativen Wettbewerbsvorteils werden nun in einem weiteren Schritt miteinander kombiniert.

(3) Formulierung einer Normstrategie

Demnach wird nun die Kombination der Wettbewerbsattraktivität sowie des relativen Wettbewerbsvorteils in einem Portfolio dargestellt. Daraus können letztendlich zielorientierte **Normstrategien** abgeleitet werden.¹²¹

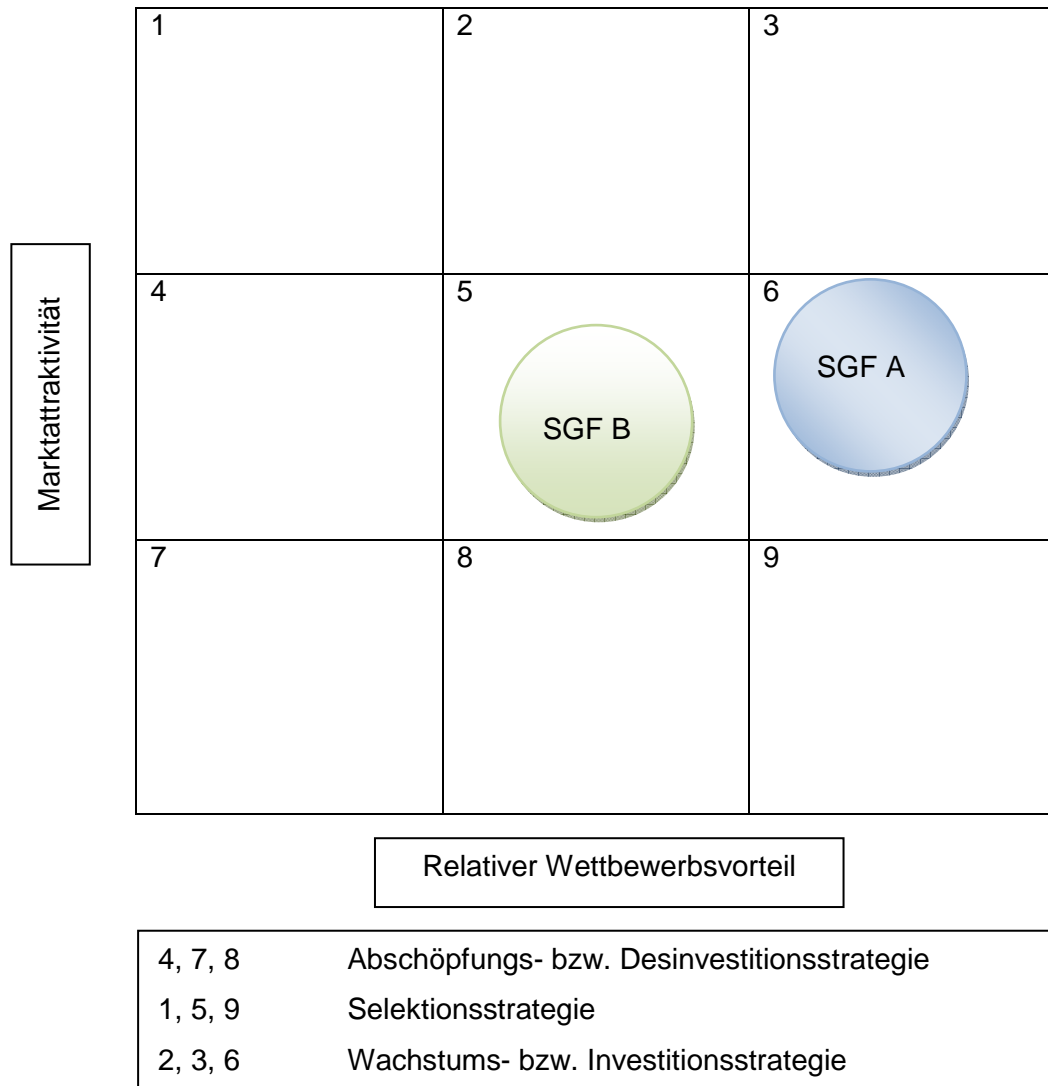


Abbildung 16 : Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteils-Portfolio¹²²

¹²¹ Vgl. (Zilch, et al., 2001 S. 112)

¹²² Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bea, et al., 2013 S. 156)

Wie in Abbildung 16 ersichtlich, werden die jeweiligen Zielwerte im Portfolio aufgetragen. Daraus lässt sich, je nach Kategorie, die dazugehörige Normstrategie ableiten. Im gegenständlichen Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteils-Portfolio ergibt sich demnach für das strategische Geschäftsfeld A eine Wachstums- bzw. Investitionsstrategie. Das strategische Geschäftsfeld B sollte hingegen einer Selektionsstrategie folgen.

4.4 SWOT-Analyse

Zumeist als Zusammenfassung dargestellt, funktioniert die SWOT-Analyse als Kombination aus der Unternehmens- sowie Umweltanalyse und wurde von der Harvard Business School entwickelt.¹²³ In Anwendung dieser Methode werden die Chancen und Risiken, die sich aus der Umweltanalyse ergeben, mit den identifizierten Stärken und Schwächen der Unternehmensanalyse in Zusammenhang gesetzt.¹²⁴ Durch eine Gegenüberstellung dieser vier Ausprägungen lassen sich Entwicklungen in der Unternehmensumwelt erkennen und damit strategische Zielpositionen, anhand der identifizierten Stärken und Schwächen, ableiten. Ferner ist das Aufeinandertreffen von Schwächen und Risiken erkennbar und legt existenzbedrohliche Situationen die sich für das Unternehmen ergeben können, offen.¹²⁵ Im Folgenden werden nun, als Zusammenfassung der Kapitel 3 und 4, die Chancen und Risiken der Umweltanalyse im Baugewerbe, sowie die Stärken und Schwächen aus der Unternehmensanalyse, anhand der SWOT-Analyse nochmals erläutert und dargestellt. Anzumerken ist, dass sich die Chancen und Risiken, als Abgrenzung zu anderen Branchen, ausschließlich auf den Zielmarkt der klein- und mittelgroßen Baubetriebe beziehen. Hinsichtlich der aus der Unternehmensanalyse identifizierten Stärken und Schwächen ist festzuhalten, dass diese grundsätzlich unternehmensindividuell zu ermitteln sind. In der gegenständlichen Analyse werden jedoch möglichst allgemeingültige Stärken und Schwächen, die dem Abbild eines Baubetriebs folgen, angeführt.

¹²³ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 128)

¹²⁴ Vgl. (Nagl, 2013 S. 19)

¹²⁵ Vgl. (Girmscheid, 2010 S. 42)

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsbereitschaft - hohe Standards (Qualität) - technisches Know-how - geringer Verwaltungsaufwand - Zugang zu Beschaffungsmarkt - Kundenorientierung in der Leistungserstellung 	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Renditen - niedrige Eigenkapitalquote - hoher Verschuldungsgrad - fehlende kaufmännische Fähigkeiten - Schnittstellenproblematik bei Nachunternehmern - veraltete Führungsstrukturen - veraltete Kommunikationsstrukturen
CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> - Steigende Nachfrage nach Qualität - Spezialisierungsmöglichkeiten - neue Vergabeverfahren (Schweiz) - Vorwärts- und Rückwärtsintegration in der Wertschöpfungskette (gewerksübergreifende Gesamtangebote) - Potentiale in der Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Konjunkturabhängigkeit - hohe Preiskampfintensität - neue Mitbewerber - Best- bzw. Billigstbietervergabe - Kalkulationsrisiko - fehlende Alleinstellungsmerkmale durch hohen Standardisierungsgrad im Baugewerbe

Abbildung 17 : SWOT-Analyse im Baugewerbe¹²⁶

Stärken

Beginnend mit den Stärken einer Unternehmung im Baugewerbe sind, wie in Abbildung 17 dargestellt, insbesondere die Stärken „**Innovationsbereitschaft**“, „**hohen Standards**“ und ein breit ausgebautes „**technisches Know-how**“ erkennbar. Zudem ist das Baugewerbe regelmäßig durch einen geringen Verwaltungsaufwand charakterisiert. Begründet durch den hohen Standardisierungsgrad in der Baubranche, ist der Zugang zum **Beschaffungsmarkt** als relativ gut einzustufen. Lediglich durch regionalen Bezug oder hoher Transportintensität ergeben sich, aufgrund der reduzierten An-

¹²⁶ Eigene Darstellung einer SWOT-Analyse im Baugewerbe

zahl an Mitbewerbern, für manche Lieferanten vereinzelt Verhandlungsvorteile. In der Leistungserstellung ist das Baugewerbe, im Vergleich zu anderen Produktionsbetrieben, durch Einzelfertigung geprägt. Diesem Umstand zufolge ist demnach ein ständiger Kontakt und Informationsaustausch zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber inhärent. Ist in der Serienfertigung der direkte Kontakt zum Kunden vielfach kaum bis gar nicht gegeben, bietet sich dem Bauunternehmen regelmäßig die Möglichkeit, durch einen **kundenorientierten Leistungserstellungsprozess** kontinuierlich Kundenzufriedenheit zu schaffen.

Schwächen

Bei eingehender Betrachtung der Schwächen von Unternehmen im Baugewerbe sind es vor allem finanzwirtschaftliche und strukturelle Herausforderungen, die es in naher Zukunft zu lösen gilt. So sind Bauunternehmen, die den KMU zuzuordnen sind, regelmäßig durch bescheidene **Renditen**, niedrige **Eigenkapitalquoten** und einem vergleichsweise hohen **Verschuldungsgrad** stigmatisiert. Zurückzuführen ist dies nicht nur auf die hohe Preisintensität am Markt, sondern in aller Regel auf eine **mangelhafte betriebswirtschaftliche Ausbildung** in den oberen Führungshierarchien. Zudem sind Bauunternehmen, traditionell bedingt, durch veraltete Führungs- und Kommunikationsstrukturen gekennzeichnet, die regelmäßig **Schnittstellenprobleme** in der Zusammenarbeit mit Nachunternehmern verursachen.

Chancen

In Anlehnung an Kapitel 3 „Analyse der Unternehmensumwelt im Baugewerbe“ sind es zwar einerseits fehlende Qualität und Kundenorientierung, die außerplanmäßige Schwierigkeiten in der Projektabwicklung verursachen. Andererseits bieten genau diese beiden erfolgskritischen Aspekte die herausragende Chance, sich als Bauunternehmen vom durchschnittlichen Mitbewerber abzugrenzen und aus dem Blickwinkel des Kunden gut sichtbare **Alleinstellungsmerkmale** zu generieren. Zudem eröffnet sich aufgrund geringer Markteintrittsbarrieren die Möglichkeit, **Spezialisierungskompetenzen** im Baugewerbe zu nutzen. Eine weitere Chance zur Abgrenzung ergibt sich durch eine **Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration in der Wertschöpfungskette**. Zudem bieten neue Vergabeverfahren im öffentlichen wie auch privaten Bereich zu-

sätzlich Lösungsansätze, die mit Hilfe einer **kundenorientierte Angebotsbearbeitung** der eigenen Zielgruppe Vorteile aufzuzeigen.¹²⁷

Risiken

Richtet man den Fokus auf die Risiken, die sich im Rahmen der SWOT-Analyse ergeben, resultieren diese überwiegend aus den relativ **niedrigen Eintrittsbarrieren** im Bauwesen. Nebenbei führt dieser Umstand zu einer **hohen Preisintensität** und verschärft die **Konjunkturabhängigkeit** im Baugewerbe zusätzlich. Zudem unterliegt das Unternehmen, im Rahmen öffentlicher Vergabeprozesse, ausschließlich dem **Best- bzw. Billigstbieterprinzip**. Unterstützt durch die bereits erwähnten niedrigen Markteintrittsbarrieren und einem ausgeprägten **Standardisierungsgrad** ist es als Bauunternehmen fernerhin schwierig, unter der Annahme gleichbleibender Marktbedingungen, aus dem Blickwinkel der Kunden klar sichtbare Alleinstellungsmerkmale zu schaffen und dabei gleichzeitig das **Kalkulationsrisiko** zu minimieren.

¹²⁷ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 115ff.)

5 Strategieformulierung

Im Kapitel „Analyse der Unternehmensumwelt im Baubetrieb“ wurden die Chancen und Risiken des Bauunternehmens gefiltert und aufgelistet. In einem weiteren Schritt erfolgte im Kapitel „Analyse des Unternehmen im Baubetrieb“ die Identifikation der unternehmenseigenen Stärken und Schwächen. Beide Aspekte bilden die Grundlage für eine **Formulierung der langfristigen Ziele** einer Unternehmung und münden in ihrem Ergebnis in der Wahl der Unternehmensstrategie. Dabei wird einerseits die aktuelle Ausgangssituation der Unternehmung qualifiziert. Andererseits offenbart eine Gegenüberstellung der strategischen Ziele die **strategischen Lücken**. Dieser Prozess bildet, entscheidungstheoretisch formuliert, den Lösungsraum mit den **strategischen Handlungsalternativen als Zielerträge** und wird dabei gleichzeitig von einer ausgesprochen **hochgradigen Unsicherheit** begleitet.¹²⁸ Dieser Zielformulierungsprozess findet hierbei auf drei Ebenen statt und bildet Top-down die strategischen Ziele für die:

- Unternehmensebene
- Geschäftsebene
- Funktionsebene

Jede Ebene formuliert dabei eigenständig ihre Ziele, die sich jedoch innerhalb der Handlungsrahmen der jeweils höher gestellten Hierarchieebene unterordnen und sich daran orientieren.¹²⁹

5.1 Strategieformulierung auf Unternehmensebene

Die Formulierung der Unternehmensstrategie entspringt, organisatorisch betrachtet, der obersten Hierarchieebene und definiert die **generelle Stoßrichtung** der gesamten Unternehmung.¹³⁰ Sie beantwortet die Frage, mit welchem Produkt und auf welchen Märkten das Unternehmen positioniert werden soll. Überdies gibt sie gleichzeitig den SGE die strategische Richtung vor.¹³¹ Für ein Bauunternehmen im engeren Sinn wird somit festgelegt in welcher Region (regional, überregional, international etc.), mit wel-

¹²⁸ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 169)

¹²⁹ Vgl. (Hahn, et al., 2006 S. 5f.)

¹³⁰ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 173)

¹³¹ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 135)

cher Leistung (Hochbau, Tiefbau, etc.) und für welche Zielgruppe (öffentlicher Auftraggeber, privater Auftraggeber) das Unternehmen tätig sein soll.¹³² Darüber hinaus legt die Strategieformulierung auf Unternehmensebene fest, ob grundsätzlich eine

- Wachstumsstrategie,
- Stabilisierungsstrategie oder
- Desinvestitionsstrategie

verfolgt wird.

5.1.1 Wachstumsstrategie

Im Rahmen der Wachstumsstrategie ist die Unternehmung auf eine **umsatzorientierte Vergrößerung** fokussiert.¹³³ Dem Unternehmen erschließen sich dabei nach Ansoff vier mögliche Strategieausprägungen:¹³⁴

- Marktdurchdringungsstrategie
- Produktentwicklungsstrategie
- Marktentwicklungsstrategie
- Diversifikation

Zielsetzung der Marktdurchdringungsstrategie ist das Wachstum über die Marktanteilssteigerung von bestehenden Produkten in den bisherigen Märkten.¹³⁵ Im Rahmen der Produktentwicklungsstrategie liegt der Fokus auf der Entwicklung neuer Produkte in bestehenden Märkten durch Produktvariation, Produktdifferenzierung oder Produktdiversifikation.¹³⁶ Gegenteilig liegt die Grundidee der Marktentwicklungsstrategie im Verkauf bestehender Produkte an neue Zielgruppen.¹³⁷ Die Kombination neuer Produkte in neuen Märkten führt schlussendlich zur Diversifikation.¹³⁸

5.1.2 Stabilisierungsstrategie

Regelmäßig als **Übergangsstrategie** in Verwendung, ist es das Ziel der Stabilisierungsstrategie, die gegenwärtige Marktposition abzusichern. Sinkt die Nachfrage bzw.

¹³² Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 135)

¹³³ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 80)

¹³⁴ Vgl. (Ansoff, et al., 1966 S. 132)

¹³⁵ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 174)

¹³⁶ Vgl. (Vahs, et al., 2007 S. 568)

¹³⁷ Vgl. (Schmalen, et al., 2012 S. 294)

¹³⁸ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 176)

steigt die Wettbewerbsintensität rasant an, ist die Indikation für eine Stabilisierungsstrategie angezeigt und führt in letzter Konsequenz zur Desinvestitionsstrategie.

5.1.3 Desinvestitionsstrategie

Der letzte Schritt im Lebenszyklus eines Produktes oder einer SGE bedeutet die Rücknahme sämtlicher Ressourcen und Bemühungen für ein auslaufendes Produkt oder einer strategische Geschäftseinheit. In diesem Zusammenhang spricht man daher auch von der Desinvestitionsstrategie.

5.2 Strategieformulierung auf Geschäftsebene

Unter den Gesichtspunkten der Unternehmensstrategie ist es die Aufgabe der jeweiligen Geschäftseinheit, die vorgegebene Stoßrichtung beizubehalten und die eigene Strategieformulierung daraus abzuleiten. Primäres Ziel der Geschäftseinheitsstrategie ist es, sinnvolle **Marktgrenzen** zu ziehen sowie die **Art und Weise der Wettbewerbsführung** festzulegen.¹³⁹ Unter Berücksichtigung der Marktabgrenzung unterscheidet Porter hierzu drei Grundstrategien:¹⁴⁰

- Differenzierung
- Kostenführerschaft
- Konzentrationsstrategie

Ziel der Differenzierung ist es, ein Produkt oder eine Dienstleistung so zu gestalten, sodass im Auge des Kunden bzw. gegenüber den Produkten und Dienstleistungen anderer Mitbewerber, ein oder mehrere **Alleinstellungsmerkmale** hervortreten.¹⁴¹ Die Grundintension für diese Strategie liegt daher darin, die **Preiselastizität** der Nachfrage indirekt zu beeinflussen und markant zu verringern.¹⁴²

Anders verhält es sich mit der Kostenführerstrategie. Diese setzt es sich zum Ziel, einen **Kostenvorsprung** innerhalb des Marktes zu erlangen, um als preisgünstigster Wettbewerber am Zielmarkt aufzutreten.¹⁴³ Aufgrund der hohen Investitionskosten, die im Rahmen des Leistungserstellungsprozess dem Unternehmen oftmals erwachsen,

¹³⁹ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 188)

¹⁴⁰ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 85)

¹⁴¹ Vgl. (Keidel, 2009 S. 151)

¹⁴² Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 189)

¹⁴³ Vgl. (Girmscheid, 2010 S. 91)

ist die Kostenführerstrategie jedoch mit der latenten Gefahr des Misslingens und einem damit verbundenen Finanzrisiko behaftet.¹⁴⁴

Als letzte Strategievariante beschreibt Porter die Konzentrationsstrategie als eine Kombination aus Kostenführer- und Differenzierungsstrategie.

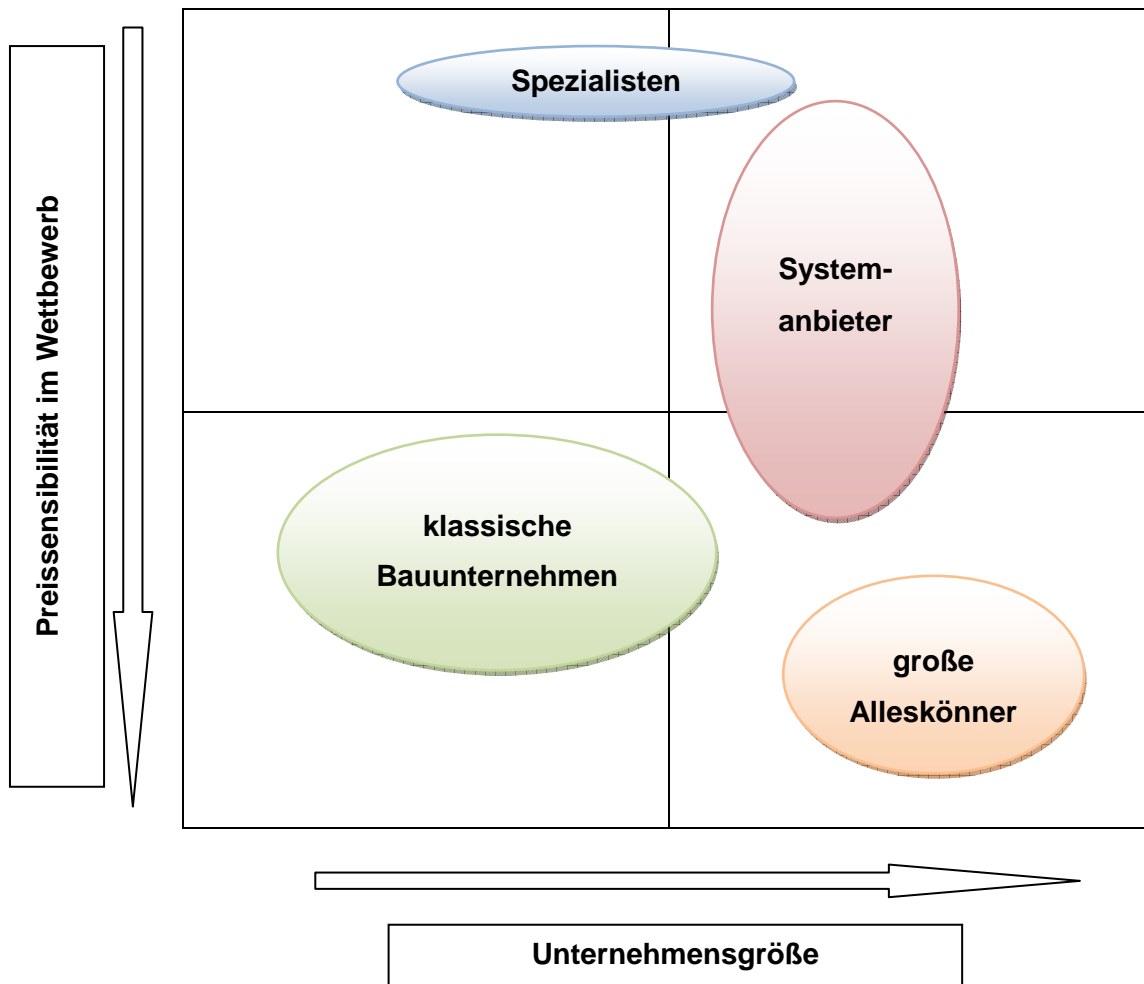


Abbildung 18 : Anbietertypologie mittelständischer Bauunternehmen¹⁴⁵

Diese Strategie bezieht sich zumeist auf einen bestimmten Markt, eine bestimmte Zielgruppe oder ein bestimmtes Produkt und ermöglicht der Unternehmung den eigenen Schwerpunkt auf die Kostenführerschaft zu legen bzw. dabei gleichzeitig einer Differenzierungsstrategie zu folgen.

¹⁴⁴ Vgl. (Porter, 2013 S. 74)

¹⁴⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Wischhof, et al., 2000 S. 211)

Betrachtet man die **Anbietertypologie** im Baugewerbe kann diese, entsprechend Abbildung 18 dargestellt werden. Dabei ist die Preissensibilität im Wettbewerb in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und gewählter Grundstrategie ableitbar. Ergebnis daraus ist ein Portfolio zur Klassifizierung der betriebswirtschaftlichen Ausprägung von Bauunternehmen. Aufgrund der gegenwärtigen Anbietertypologie ist der Wettbewerb klassischer Bauunternehmen durch eine hohe Preissensibilität gekennzeichnet. Verändert sich das klassische Bauunternehmen hingegen zum Spezialisten oder bildet das Unternehmen derartige strategische Geschäftseinheiten, die dem Charakter eines Spezialisten gleich kommen, nimmt die Preissensibilität im Wettbewerb signifikant ab.

5.3 Strategieformulierung auf Funktionsebene

Die letzte hierarchische Ebene der Strategieformulierung umfasst die Funktionsebene. Ihre Aufgabe ist es, derartige Ziele und Initiativen für Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Marketing, Finanzierung, Personal, etc.) auszuformulieren, die sich dem Grunde nach an der Unternehmens- bzw. Geschäftseinheitsstrategie orientieren.¹⁴⁶ Sie ist entscheidend für das Operationalisieren und die Umsetzung der festgelegten Strategie. Im Hinblick auf die Balanced Scorecard spielt die Strategie der Funktionsebenen in den vier Perspektiven der BSC eine maßgebliche Rolle. Sämtliche strategische Maßnahmen der Funktionsebenen werden dabei innerhalb der vier zentralen Perspektiven abgeleitet, um Ergebniskennzahlen bzw. Leistungstreiber ergänzt und durch eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung in das System der BSC integriert. Dieser Implementierungsprozess sowie die damit verbundenen Ziele, Handlungsinitiativen, Kennzahlen und Perspektiven werden, unter der Prämisse bauwirtschaftlicher Einflussgrößen, in nachstehendem Kapitel ausführlich skizziert. Als bauwirtschaftliche Einflussgrößen dienen dabei die in Kapitel 3 bzw. Kapitel 4 identifizierten bzw. abgeleiteten Schlüsselfaktoren im Baugewerbe.

¹⁴⁶ Vgl. (Zäpfel, 2000 S. 93)

6 Strategieimplementierung

Entscheidend für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung ist, neben einer erfolgsversprechenden Strategie vor allem deren Implementierung und **zielorientierte Umsetzung**. Viele Unternehmen scheiterten dabei im Zeitablauf nicht nur am mangelhaften Inhalt einer entwickelten Strategie, sondern an deren fehlender Implementierung und inkonsequenten Umsetzung. Grund dafür ist, unter anderem, die stiefmütterliche Behandlung bzw. das Fehlen von geeigneten Methoden zur Strategieimplementierung. Zudem fehlt dem Begriff „Strategieimplementierung“ eine einheitliche Definition. Orientiert man sich beispielsweise an den Ausführungen nach Bea werden der Strategieimplementierung drei Aufgabenbereiche zugeordnet:¹⁴⁷

- Zerlegung der Strategie in Einzelmaßnahmen
- Aufbau- und Ablauforganisation der Strategieimplementierung
- Schaffung persönlicher Voraussetzung für die Implementierung

Zerlegung der Strategie in Einzelmaßnahmen

Regelmäßig in Anwendung, wird die Zerlegung und Umsetzung der Strategie durch die sogenannte **Budgetierung** realisiert. Die Budgetierung wird in diesem Zusammenhang als Umsetzung der Strategischen Planung für zukünftige Planungsperioden in Geldeinheiten festgelegt.¹⁴⁸ Trotz der Bereichsorientierung und dem Vorgabecharakter bleibt die Strategieimplementierung durch die Budgetierung jedoch einseitig. Der Schwerpunkt liegt vorwiegend in einer finanziellen Betrachtungsweise der Umsetzung und vernachlässigt die qualitativen Aspekte der Strategieimplementierung zur Gänze.¹⁴⁹ Dem gegenüber steht neuerdings die **BSC als integratives Managementsystem** mit der herausragenden Fähigkeit, auch qualitative Aspekte in ihrer Systematik mit aufzunehmen. In den 90er-Jahren von Kaplan und Norton entwickelt, ist die BSC nicht nur ein Kennzahlensystem als Instrumentarium des Controlling, sondern mittlerweile ein in der Betriebswirtschaft vielfach umgesetztes Managementsystem zur Definition und Umsetzung von Strategien. Dementsprechend definiert Hoffschroer den „ausgewogenen Berichtsbogen“, wie er regelmäßig ins Deutsche übersetzt wird, fol-

¹⁴⁷ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 207)

¹⁴⁸ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 208)

¹⁴⁹ Vgl. (Bea, et al., 2013 S. 208)

gendermaßen: „Einfach beschrieben ist die sogenannte *Balanced Scorecard* ein Instrument, dass die Unternehmensstrategie in ein Kennzahlensystem übersetzt. Das Kennzahlensystem wird dann herangezogen, um die Managementprozesse (Kommunikation und Weiterentwicklung der Strategie, Unternehmensplanung, Anreizsysteme, strategische Initiativen etc.) eines Unternehmens oder einer Organisation zu steuern und systematisch im Sinne der Strategie weiterzuentwickeln.“¹⁵⁰

6.1 Funktionsweise der BSC

Die Kernelemente der *Balanced Scorecard* sind nicht nur finanzielle Zielgrößen zur Umsetzung der Strategie, sondern vorwiegend weiche Einflussgrößen, die eine Zielerreichung der Unternehmung ursächlich bestimmen.¹⁵¹ Aufbauend auf diesen Grundgedanken wurden vier Grundperspektiven entwickelt, die den strukturellen Rahmen der *Balanced Scorecard* abbilden:¹⁵²

- **Finanzwirtschaftliche Perspektive**
- **Kundenperspektive**
- **Interne Prozessperspektive**
- **Lern- und Entwicklungsperspektive**

Die angeführten Perspektiven orientieren sich an der Vision und Mission einer Unternehmung, werden anhand der abgeleiteten Strategie entwickelt und bilden funktionsbezogen die erfolgskritischen, strategischen Ziele der Unternehmung ab. Durch die Auswahl geeigneter Kennzahlen werden diese Ziele operationalisiert und stehen über einer **Ursachen-Wirkungs-Relation** zueinander.¹⁵³ Die Ableitung der strategischen Ziele erfolgt zudem mit Hilfe einer kardinalen oder ordinalen Skala und ermöglicht die Bildung von **Leistungstreibern** bzw. **Ergebniskennzahlen**.¹⁵⁴ In diesem Zusammenhang werden zur Bildung der Ergebniskennzahlen vorwiegend altbekannte und monetär ausgeprägte Kennzahlen angewendet. Neu in diesem Kennzahlensystem sind die Leistungstreiber als vorwiegend nicht monetäre und sogenannte weiche Kennzahlen. Dabei bleibt die Entscheidung über eine Auswahl der zu verwendenden Kennzahlen von Unternehmen zu Unternehmen individuell, soll jedoch in Struktur und Darstellung

¹⁵⁰ (Hoffschröder, et al., 2003 S. 22)

¹⁵¹ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. V)

¹⁵² Vgl. (Preißler, 2008 S. 59)

¹⁵³ Vgl. (Brede, 2003 S. 36)

¹⁵⁴ Vgl. (Stelling, 2009 S. 297)

die Zielstrategie widerspiegeln. Entsprechend Abbildung 19 gilt, hinsichtlich der vier Perspektiven, die Lern- und Entwicklungsperspektive als Triebfeder und Ausgangspunkt des herausragenden Kennzahlensystems. Aufgrund ihrer Position in der Ursachen-Wirkungskette beeinflusst sie, beginnend mit der internen Prozessperspektive, sämtliche nachfolgende Perspektiven innerhalb der BSC.

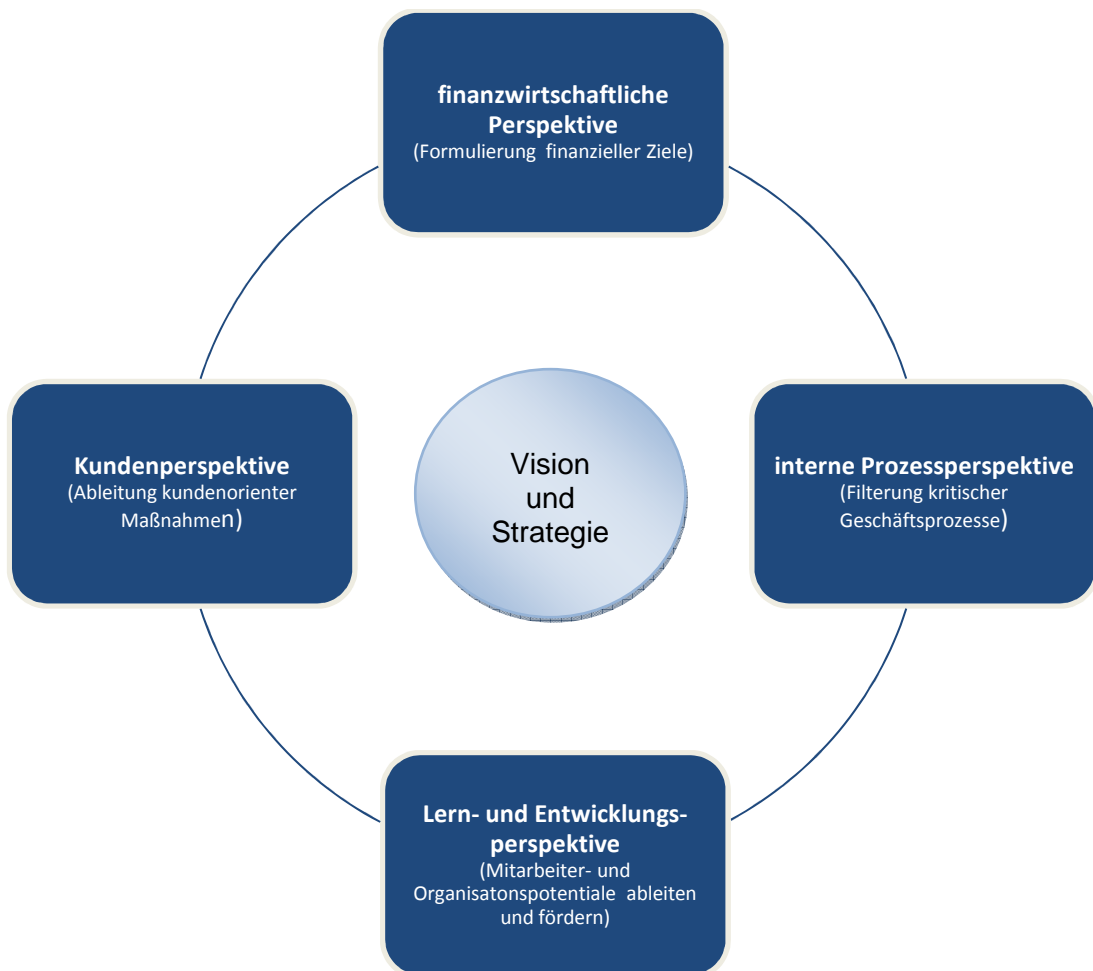


Abbildung 19 : Perspektiven der BSC¹⁵⁵

An oberster Stelle der Ursachen-Wirkungs-Beziehung und somit überwiegend als strategische Ergebniskontrolle zu verstehen, bildet die finanzwirtschaftliche Perspektive jene Dimension ab, die als Beurteilungsmaßstab zur Messung der Zielerreichung der BSC dient und den monetären Erfolg der Zielbildung dokumentiert. Die Kundenper-

¹⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bea, et al., 2013 S. 210)

spektive sowie auch die interne Prozessperspektive beschäftigen sich vorwiegend mit der kundenorientierten Optimierung kritischer Prozesse zur Leistungserstellung.¹⁵⁶

Neben dem Bestand **nichtmonetärer Kennzahlen** sowie den Perspektiven, ist das bereits erwähnte Element der Ursachen-Wirkungs-Beziehung der wesentlichste Unterschied zwischen einer BSC und den traditionell strukturierten Kennzahlensystemen. Der Vorteil liegt dabei in einer in sich zusammenhängenden **Zielbildungskette** und der Eliminierung einer stringent vergangenheitsorientierten Leistungsmessung. Die Ursachen-Wirkungs-Beziehung verknüpft nämlich innerhalb der vier Perspektiven die funktionalorientierten Ziele mit der Strategie und generiert dabei Wenn-Dann-Aussagen. Nebenbei funktioniert die Top-Down implementierte Gesamtstrategie, mit Hilfe der Ursachen-Wirkungsbeziehung, in einem Bottom-Up Schema über die Leistungstreiber bis hin zu den finanzwirtschaftlichen Zielen. Als Ergebnis spiegelt sich die Unternehmensstrategie in strategischen Ketten zahlreicher Ursache-Wirkungs-Beziehungen wider. Das Bindeglied dafür bilden die Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber.

Die Ergebniskennzahlen sind dabei durchwegs Spätindikatoren und in aller Regel auch in traditionell verwendeten Kennzahlensystemen häufig zu finden. Beispiel dafür sind Indikatoren wie etwa Marktanteil, Rentabilität, etc. die vorwiegend die Fähigkeit besitzen, betriebs- und leistungswirtschaftliche Sachverhalte im Nachhinein, also vergangenheitsorientiert, zu quantifizieren.

Anders funktionieren die Leistungstreiber. Sie reflektieren die Eigenart einer jeden strategischen Geschäftseinheit und vermitteln dabei die Richtung und den Inhalt der in Ergebniskennzahlen gekleideten Zielerreichung.¹⁵⁷ Nebenbei sind Leistungstreiber, je nach Anforderung, durch deren unternehmensindividuelle Gestaltung gekennzeichnet und begründen ihren Ursprung in den **strategischen Initiativen**¹⁵⁸. Als sogenannte Treiber werden beispielsweise Kundenkontaktdauer, Produktentwicklungszyklen, usw., verwendet.

¹⁵⁶ Vgl. (Girmscheid, 2010 S. 160)

¹⁵⁷ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 144)

¹⁵⁸ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 222ff.); Unter **strategischen Initiativen** werden die vom Unternehmen abgeleiteten Handlungsmaßnahmen zur Zielerreichung verstanden. Sie sind funktionsorientiert und bilden den Ausgangspunkt für die zu entwickelnden Leistungstreiber.

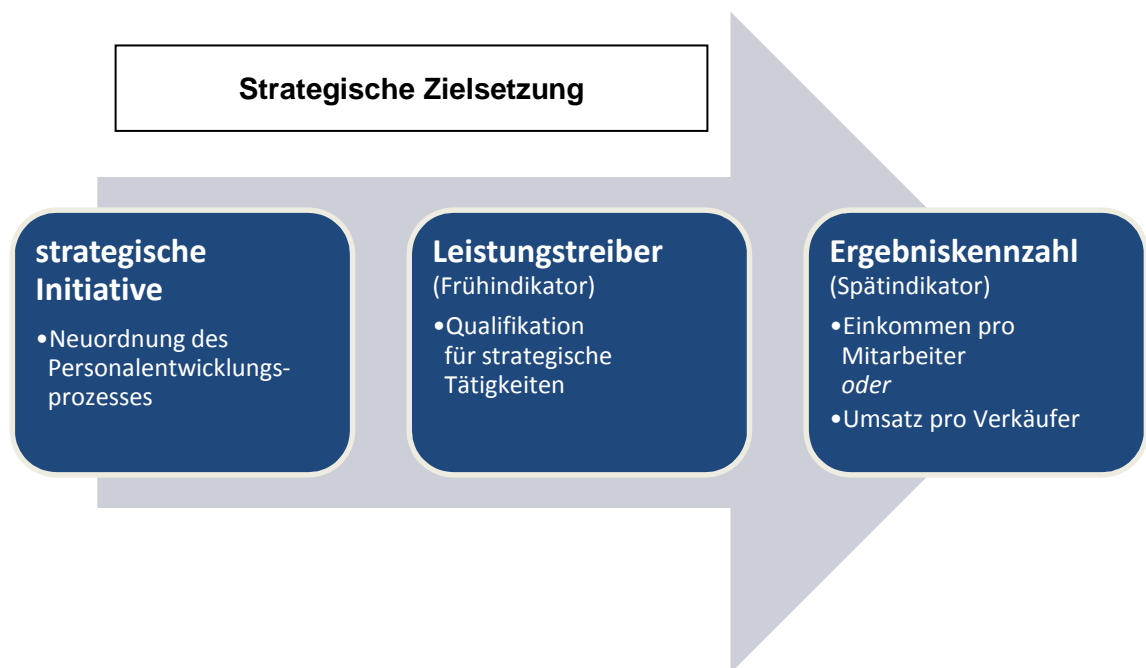


Abbildung 20 : Strategische Zielsetzung - Steigerung der Mitarbeiterproduktivität¹⁵⁹

Als Ablaufschema einer einzelnen Strategischen Zielbildung zeigt der in Abbildung 20 dargestellte Prozess die Entwicklung und Umsetzung einer strategischen Zielsetzung. Der Prozess startet dabei mit der strategischen Initiative, als notwendige und funktional orientierte Maßnahme zur Zielerreichung. Über Leistungstreiber werden sodann die strategischen Vorgaben operationalisiert bzw. mit Hilfe zumeist nichtmonetärer Kennzahlen quantifiziert. Zudem kann der individuell entwickelte Leistungstreiber zusätzlich als Frühindikator in das strategische Managementsystem implementiert werden. Der Erfolg der strategischen Maßnahme ist in einem letzten Schritt, durch die Bildung von Spätindikatoren, in Form einer Ergebniskennzahl, zu messen.

Zusammenfassend ist in Tabelle 12 ein Ausschnitt einer BSC dargestellt. Dabei ist die Kategorisierung der einzelnen Perspektiven ersichtlich, die zudem jeweils in deren strategischen Ziele, deren Maßgröße, den damit verbunden Richtwerten und den dazu geplanten Initiativen gegliedert ist. Bei konsequenter Anwendung erlaubt damit die BSC eine optimale Zielerreichung von erfolgsversprechenden und gut entwickelten Unternehmensstrategien.

¹⁵⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Kaplan, et al., 1997 S. 149)

	Strategische Ziele	Maßgröße	Zielwert	Initiative
Finanzen	Rentabilität steigern	Umsatzrentabilität	15 %	Steigerung des Unternehmenswertes
	Schnelles Wachstum	Umsatzwachstum	20 %	
Kunden	Kundenzufriedenheit	CSI - Index	CSI > 90	Kundenbindungsprogramm einleiten Werbekampagnen
	Steigern Neue Kunden gewinnen	(Customer-Service-Index) Umsatzanteil Neukunden	> 20 %	
Prozesse	Kurze Entwicklungszeiten	Anzahl First to market	> 5	Prozessoptimierung F&E Projekt zur Komplexitätsreduktion von Prozessen
	Wettbewerbsfähige Prozesse	Produkte Kosten	- 10 Mio.	
Potentiale	Mitarbeiter an das Unternehmen binden	Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeiter-Service-Index)	MSI > 90	Anreizmodelle realisieren Datenbank aufbauen
	Zugang zu strategischen Informationen schaffen	Anzahl verfügbarer strategischer Informationen	> 200	

Tabelle 12 : Ausschnitt Balanced Scorecard¹⁶⁰

Abschließend ist jedoch, neben der aufwendigen Datenbeschaffung und der Notwendigkeit einer **permanenten Datenaktualisierung**, als wesentlicher Nachteil vor allem die **fehlende Prämissenkontrolle** zur Überprüfung der getroffenen Annahmen über die gewählte Strategie als Kritik an der BSC zu nennen.

6.2 Finanzwirtschaftliche Perspektive

Die finanzwirtschaftliche Perspektive bildet das oberste Glied der Perspektivenkette.

¹⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Preißler, 2008 S. 63)

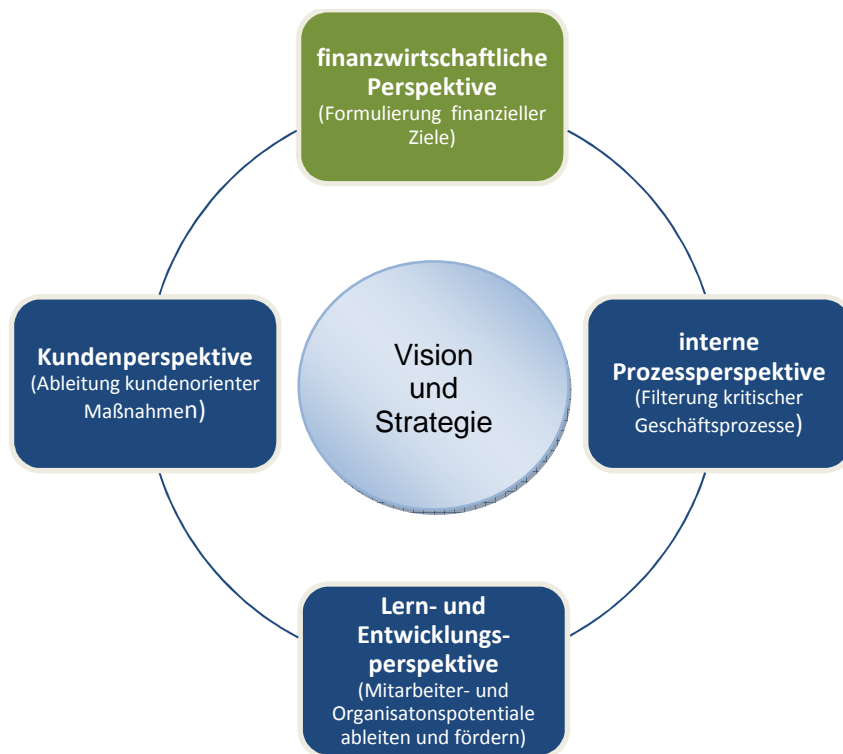


Abbildung 21 : Finanzwirtschaftliche Perspektive der BSC¹⁶¹

In den nachfolgenden Kapiteln werden nun die Grundlagen der finanzwirtschaftlichen Perspektive, der betriebswirtschaftliche Bezug sowie die relevanten Kennzahlen und Initiativen aus dem Blickwinkel eines Bauunternehmens, näher behandelt.

6.2.1 Grundlagen der finanzwirtschaftlichen Perspektive

Die Finanzperspektive bildet durch das Operationalisieren finanzieller Ziele den Maßstab zur Strategiebewertung und spiegelt dabei ganz klar die Unternehmensstrategie wider. Entscheidend ist dabei, dass durch die Ursachen-Wirkungs-Beziehung die nachgelagerten Ziele in den drei weiteren Perspektiven letztendlich den finanzwirtschaftlichen Zielen dienen.¹⁶² Somit besitzt die finanzwirtschaftliche Perspektive eine **duale Funktion**, wenn sie einerseits die finanziellen Ziele einer Geschäftseinheit abbildet und andererseits das Endziel für funktional orientierte Ziele der weiteren drei Perspektiven festlegt.¹⁶³ Ergebnis der finanzwirtschaftlichen Perspektive sind die aus einer Strategie abgeleiteten Kennzahlen welche, je nach Unternehmen bzw. Strategie,

¹⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bea, et al., 2013 S. 210)

¹⁶² Vgl. (Preißler, 2008 S. 61)

¹⁶³ Vgl. (Jung, 2011 S. 175)

individuell festzulegen sind. Kaplan und Norton gehen dabei von dem **Lebenszyklusansatz einer Geschäftseinheit** aus und gliedern diesen in drei Phasen:¹⁶⁴

- Wachstum
- Reife
- Ernte

Wachstum

Das Wachstum bildet innerhalb des Lebenszyklusansatzes die erste Phase einer Geschäftseinheit. Diese Phase ist regelmäßig durch steigenden Ressourcenbedarf sowie hohen Forschungs- und Entwicklungskosten geprägt. Zumeist sind in diesem Zeitabschnitt intensive Investitionen in der Prozessgestaltung und Infrastruktur erforderlich und bewirken anfangs meist einen negativen Einfluss auf Cash-Flow und Kapitalrendite.¹⁶⁵ Die finanzwirtschaftlichen Ziele der Unternehmen liegen daher in der ersten Phase in einer Steigerung der Ergebnis- und Umsatzwachstumsraten.

Reife

Der Großteil gegenwärtiger Unternehmen bzw. strategischen Geschäftseinheiten befinden sich in der Reifephase. Der Fokus dieser Unternehmen liegt hier zumeist auf einer Kapazitätserweiterung bzw. auf einer kontinuierlichen Verbesserung kritischer Primärprozesse.¹⁶⁶ Das finanzwirtschaftliche Ziel orientiert sich hingegen regelmäßig an dem Ausbau der Rentabilität.

Ernte

In der Erntephase liegt der unternehmerische Schwerpunkt in der Maximierung der Cash-Flow-Rückflüsse.¹⁶⁷ Die Unternehmen reduzieren dabei deren Investitionstätigkeit auf notwendige Ersatzinvestitionen.

Aus den eben genannten Lebenszyklusphasen einer Unternehmung bzw. einer strategischen Geschäftseinheit leiten Kaplan und Norton, als weiteren Schritt, die drei grundlegenden **finanzwirtschaftlichen Schwerpunkte** ab:¹⁶⁸

- Ertragswachstum

¹⁶⁴ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 47)

¹⁶⁵ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 47)

¹⁶⁶ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 47)

¹⁶⁷ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 48)

¹⁶⁸ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 49)

- Kostensenkung bzw. Produktivitätsverbesserung
- Nutzung von Vermögenswerten

Die in Abbildung 22 dargestellte Matrix skizziert dazu, in Abhängigkeit der gewählten Strategie einer Geschäftseinheit, potenziell treibende Faktoren zur Erreichung der finanzwirtschaftlichen Ziele.

		Strategische Themen		
		Ertragswachstum und -mix	Kostensenkung/ Produktivitätsverbesserung	Nutzung von Vermögenswerten
Geschäftseinheitsstrategie	Wachstum	Umsatzwachstumsrate pro Segment Prozent der Erträge aus neuen Produkten, Dienstleistungen und Kunden	Ertrag/Mitarbeiter	Investition (in % des Umsatzes) F&E (in % des Umsatzes)
	Reife	Anteil an Zielkunden Cross-Selling Prozentuale Erträge aus neuen Anwendungen Rentabilität von Kunden und Produktlinien	Kosten des Unternehmens vs. Kosten bei der Konkurrenz Kostensenkungssätze Indirekte Kosten (Verkauf in Prozent)	Kennzahlen für das Working Capital ROCE pro Hauptvermögenskategorie Anlagennutzungsrate
	Ernte	Rentabilität von Kunden und Produktlinien Prozentzahl der unrentablen Kunden	Einheitskosten (pro Output - Einheit, pro Transaktion)	Amortisation Durchsatz

Abbildung 22 : Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen¹⁶⁹

Betrachtet man dabei beispielsweise eine strategische Geschäftseinheit die sich in der Reifephase befindet, liegt im Hinblick des Ertragswachstums der Fokus auf der Segmentierung und Rentabilitätssteigerung der Kunden. Hinsichtlich Kostensenkung bzw. Produktivitätsverbesserung gelten als wesentliche Treiber hingegen das Benchmarking mit externen Vergleichsgrößen, sowie die Senkung der indirekten Kosten. Für eine Nutzung der Vermögenswerte spielen das Working Capital sowie die Anlagennutzungsrate eine wesentliche Rolle.

¹⁶⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Kaplan, et al., 1997 S. 50)

6.2.2 Betriebswirtschaftliche Aspekt der Finanzperspektive

Aufgrund der herausragenden Bedeutung, soll neben der bauwirtschaftlichen Betrachtung in Kapitel 6.2.3, der betriebswirtschaftlich allgemeingültige Aspekt der Finanzperspektive kurz erläutert werden. Dabei sind es aus betriebswirtschaftlicher Sicht vor allem **ergebnis-, rentabilitäts-, liquiditäts- und finanzstrukturorientierte Kennzahlen**, die zudem auch in traditionell umgesetzten Kennzahlensystemen eine tragende Rolle spielen. Diese Kennzahlen finden sich branchenübergreifend in einer Vielzahl von Balanced Scorecard häufig wieder und dienen den Unternehmen regelmäßig zur Bewertung bzw. Messung strategischer Ziele. Nachstehend werden dazu die am meist genutzten Kennzahlen kurz erläutert. Zudem erfolgt eine Unterscheidung dieser Kennzahlen anhand nachstehender Kategorisierung:

- ergebnisorientierte Kennzahlen
- rentabilitätsorientierte Kennzahlen
- liquiditätsorientierte Kennzahlen
- finanzstrukturorientierte Kennzahlen

Diese Kategorisierung wird deshalb gewählt, um damit gleichzeitig die dahinterstehende Strategie, für die im Folgenden beschriebenen Ergebniskennzahlen, zu dokumentieren.

6.2.2.1 Ergebnisorientierte Kennzahlen

Ergebnisorientierte Kennzahlen treffen primär eine Aussage über die **Ertragskraft** einer Unternehmung. Sie geben Aufschluss über die Fähigkeit einer Unternehmung, dauerhaft Gewinne zu erzielen, um damit Gewinnausschüttungen bzw. Rücklagebildung sicherzustellen.¹⁷⁰ Dabei kommt vor allem dem **EBT**, **EBIT**, **EBITA** sowie dem **Cash-Flow** eine tragende Rolle zu:

(1) EBT

Beginnend mit der „Earnings Before“-Familie (EB) ist das EBT als Earnings Before Taxes die erste zu betrachtende ergebnisorientierte Kennzahl.¹⁷¹ Sie ist eine absolute Kennzahl und beschreibt das Ergebnis vor Steuern:

¹⁷⁰ Vgl. (Gräfer, 2012 S. 27)

¹⁷¹ Vgl. (Preißler, 2008 S. 96)

	Jahresüberschuss oder -fehlbetrag
+	Steuern vom Einkommen und Ertrag / (- Steuererstattung)
=	EBT (Earnings Before Taxes)

Die Kenngröße EBT ist Bestandteil der Pro-Forma-Kennzahlen und entstand im Zuge der Entwicklung und Etablierung der IFRS¹⁷²-Rechnungslegung.¹⁷³ Neben dem EBT kennt die Familie der EB-Kennzahlen weitere Variationen mit auszugsweise nachstehenden Endungen:¹⁷⁴

A..... Amortization (Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte)

D..... Depreciation (Abschreibung auf Sachanlagen)

I..... Interest (Zinsen)

Ausgangsbasis des EBT ist das Jahresergebnis als Resultat aus der Addition aller Erträge und dem Subtrahieren sämtlicher Aufwendungen. Die Neutralisierung der zu meist ergebnisvermindernden Steuern bietet darüber hinaus die Möglichkeit des Vergleichs mit anderen strategische Geschäftseinheiten sowie branchengleichen aber auch branchenfremden Unternehmen, die einer unterschiedlichen Besteuerung unterliegen.¹⁷⁵ Als Ergebnis skizziert das EBT, als Vor-Steuer-Größe, die operative Ertragskraft einer Unternehmung.¹⁷⁶ Für diese absolute Kennzahl gibt es grundsätzlich keine Vorgabe über deren Mindestgröße, jedoch ist der Maßstab, gemessen an dem durchschnittlich erzielbaren EBT der Baubranche, eher niedrig anzusetzen. Im Rahmen der BSC kann eine direkte Beeinflussung dieser Kennzahl durch Initiativen aus preis- oder absatzpolitischen Maßnahmen zugunsten der Erlösseite und/oder durch kostenminimierende Aktivitäten auf der Aufwandseite erfolgen.¹⁷⁷

¹⁷² Vgl. (Schmalen, et al., 2012 S. 507); **IFRS** (International Financial Reporting Standards) als internationale Standards zur Rechnungslegung. Demnach sind auf der Grundlage eines Beschlusses des EU-Ministerrats kapitalmarktorientierte Unternehmen verpflichtet ihren Konzernabschluss ab dem 01.01.2005 nach diesen internationalen Rechnungslegungsstandards aufzustellen. Entgegen dem Vorsichtsprinzip des HGB verfolgt das IFRS den „true and fair view“-Grundsatz.

¹⁷³ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 14)

¹⁷⁴ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 14)

¹⁷⁵ Vgl. (Gräfer, 2012 S. 57)

¹⁷⁶ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 16)

¹⁷⁷ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 16)

(2) EBIT

Ein weiteres Mitglied der „Earnings Before“-Familie ist das EBIT als Earnings Before Interest and Taxes.¹⁷⁸ Wie das EBT ist auch das EBIT eine absolute Kennzahl und beschreibt das Ergebnis vor Steuern und (nun zusätzlich) vor Zinsen:

	Jahresüberschuss oder -fehlbetrag
+	Steuern vom Einkommen und Ertrag / (- Steuererstattung)
=	EBT (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Steuern)
+	Zinsaufwand
=	EBIT (ordentliches Ergebnis vor Zinsen und Steuern)

Das EBIT, als Vor-Steuer-Größe, skizziert, wie das EBT, die operative Ertragskraft einer Unternehmung.¹⁷⁹ Zusätzlich werden, im Gegensatz zum EBT, nun differierende Kapitalstrukturen geglättet und erlauben einen optimierten Vergleich zwischen strategischen Geschäftseinheiten und betriebsunabhängigen Unternehmen.

(3) EBITA

Um den Begriff der „Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte“ erweitert, ist das EBITA ein weiteres Mitglied der „Earnings Before“-Familie und entspricht dem Earnings Before Interest, Taxes and Amortization.¹⁸⁰ Im Gegensatz zum EBT und EBIT beschreibt das EBITA das Ergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte als Abgrenzung zur Abschreibung von Sachanlagen:¹⁸¹

	Jahresüberschuss oder -fehlbetrag
+	Steuern vom Einkommen und Ertrag / (-Steuererstattung)
=	EBT (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Steuern)
+	Zinsaufwand
=	EBIT (ordentliches Ergebnis vor Zinsen und Steuern)
	Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte einschl. der
+	Geschäfts- und Firmenwerte
=	EBITA (Earnings Before Interest, Taxes and Amortization)

¹⁷⁸ Vgl. (Preißler, 2008 S. 96)

¹⁷⁹ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 17)

¹⁸⁰ Vgl. (Preißler, 2008 S. 96)

¹⁸¹ Vgl. (Gräfer, 2012 S. 58)

Das EBITA skizziert weitgehend strukturbereinigt die operative Ertragskraft einer Unternehmung.¹⁸²

(4) Cash Flow

Als weitere absolute Kennzahl liefert der Cash Flow regelmäßig Auskunft über die Finanzkraft eines Unternehmens und gibt zudem Preis, in welchem Maße ein Unternehmen eigenständig in der Lage ist, Kredite vertragsgemäß zu bedienen bzw. anderswertigen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Zudem offenbart er die monetäre Fähigkeit einer Unternehmung, notwendige Investitionen aus eigener Kraft, als sogenannte Innenfinanzierung, zu bewerkstelligen.¹⁸³ Die Ermittlung bzw. Darstellung des Cash Flow kennt mittlerweile zahlreiche Varianten und Ausprägungen. Neben den Grundvarianten des **Brutto- bzw. Netto-Cash Flow**, ist vor allem der Free Cash Flow, als regelmäßig verwendete Kennzahl anzuführen. Darüber hinaus ist bei der rechnerischen Ermittlung die zum Cash Flow führt, zwischen der **direkten und indirekten Methode** zu unterscheiden:

Direkte Ermittlung:

Einnahmewirksame Erträge
- Ausgabewirksame Erträge
= Cash Flow

Indirekte Ermittlung:

Jahresüberschuss oder -fehlbetrag
+ Abschreibungen (- Zuschreibungen) auf das Anlagevermögen
+ Erhöhungen (- Minderungen) von langfristigen Rückstellungen
= Cash Flow

Dabei liegt der Unterschied im Herleiten der Erträge und Aufwendungen, wobei das Endergebnis das gleiche Bild ergibt. Ausgangsbasis für die indirekte Ermittlung ist der Jahresüberschuss (oder Jahresfehlbetrag), wobei nicht ausgabewirksame Aufwendungen, wie die Abschreibung von Anlagevermögen, addiert bzw. nicht einnahmewirksame Erträge subtrahiert werden. Ergebnis ist der Finanzmittelüberschuss, der für

¹⁸² Vgl. (Preißler, 2008 S. 96)

¹⁸³ Vgl. (Preißler, 2008 S. 39)

Ausschüttungen, Investitionen, etc. dem Unternehmen als Eigenkapital zur Verfügung steht. Zudem ist der Cash Flow, im Gegensatz zu den Mitgliedern der „Earnings Before“-Kennzahlen, keine stichtagbezogene sondern vielmehr eine Stromgröße, die vorwiegend zur Beurteilung der Finanz- und Ertragskraft des betrachteten Unternehmens dient.¹⁸⁴ Nicht zuletzt ist daher der Cash Flow als ein wesentlicher **Frühwarnindikator** einzustufen.¹⁸⁵

6.2.2.2 Rentabilitätsorientierte Kennzahlen

Rentabilitätsorientierte Kennzahlen geben grundsätzlich Auskunft über die Fähigkeit, erforderliche Gewinne zu erwirtschaften.¹⁸⁶ Im Gegensatz zu den ergebnisorientierten Kennzahlen operieren rentabilitätsorientierte Kennzahlen mit Verhältniszahlen und schaffen so eine verbesserte Aussagekraft über die Rentabilität eines Unternehmens. Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Lebenszyklusphasen eines Unternehmens, sind es vor allem Betriebe in der Reifephase, die regelmäßig auf rentabilitätsorientierte Kennzahlen zurückgreifen. Dabei seien, als wesentliche Vertreter dieser Gruppe, die **Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität** genannt:

(1) Eigenkapitalrentabilität

Als relative Kennzahl determiniert die Eigenkapitalrentabilität jene Verzinsung, die sich auf das eingesetzte Kapital (als Eigenkapital) bezieht.¹⁸⁷ Dabei skizziert die Eigenkapitalrentabilität das Verhältnis des Jahresüberschusses zum Eigenkapital:

$\frac{\text{Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag} \cdot 100}{\text{Durchschnittliches Eigenkapital}}$

Als Vorgabe bzw. als Vergleichsmaßstab für die Eigenkapitalrentabilität sollte indes zumindest einen Wert über dem Kapitalmarktzinssatz für festverzinsliche Wertpapiere erzielt werden. Darüber hinaus kennt die Fachliteratur zusätzlich die Empfehlung, die Eigenkapitalrentabilität im Ausmaß von 50 % bis 100 % eines mittleren Zinssatzes langfristiger Kredite anzustreben.¹⁸⁸ Eine Forderung, die nüchtern betrachtet, die Bau- und Industriebranche regelmäßig nicht erfüllen kann. Um dem entgegenzuwirken, lässt sich die

¹⁸⁴ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 74)

¹⁸⁵ Vgl. (Gräfer, 2012 S. 99)

¹⁸⁶ Vgl. (Gräfer, 2012 S. 61)

¹⁸⁷ Vgl. (Siegwart, et al., 2010 S. 133)

¹⁸⁸ Vgl. (Siegwart, et al., 2010 S. 133)

Eigenkapitalrentabilität üblicherweise durch Gewinnmaximierung verbessern. Dies bedeutet einerseits eine Steigerung der Erlöse, andererseits die Minimierung der Aufwendungen, welche alleine schon durch die Erlössteigerung, auf Grundlage einer Fixkostendegression, realisierbar wäre. Des Weiteren ist die Eigenkapitalrentabilität eine Verhältniszahl, die nicht nur eine Optimierung des Zählers, sondern auch die Beeinflussung des Nenners zulässt. Dies bedeutet etwa, dass unter der Annahme einer Gesamtkapitalrentabilität über dem Fremdkapitalzinssatz, die Eigenkapitalrentabilität bei einer Verringerung des Eigenkapitals eine Verbesserung erfährt. In der Fachliteratur wird diese Wirkung auch als Leverage-Effekt¹⁸⁹ bezeichnet, wobei die zunehmende Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern durch eine gleichzeitig erhöhte Fremdkapitalquote negativ anzumerken ist.

(2) Gesamtkapitalrentabilität

Ähnlich der Eigenkapitalrentabilität gibt die Gesamtkapitalrentabilität an, wie hoch die Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist. Im Unterschied zur Eigenkapitalrentabilität wird der Nenner nicht durch das Eigenkapital, sondern durch das Gesamtkapital gebildet.¹⁹⁰ Als relative Kennzahl skizziert die Gesamtkapitalrentabilität das Verhältnis des Jahresüberschusses zum Gesamtkapital:

$$\frac{(\text{Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \cdot 100}{\text{Durchschnittliches Gesamtkapital}}$$

Die Gesamtkapitalrentabilität wird, wie die Eigenkapitalrentabilität, in der Dimension [%] gemessen. Als Benchmark sind für die Gesamtkapitalrentabilität solche Werte gleicher Unternehmen heranzuziehen, die im Regelfall zwischen 25 % bis 50 % über dem mittleren Zinsniveau langfristiger Kredite liegen.¹⁹¹

6.2.2.3 Liquiditätsorientierte Kennzahlen

Liquiditätsorientierte Kennzahlen verfolgen das Ziel, Informationen über die Kapitalaufbringung zu generieren.¹⁹² Als **Frühwarnindikator der Insolvenzgefährdung** sollte neben den anderen individuell gewählten Kennzahlen jedenfalls eine liquiditätsori-

¹⁸⁹ Vgl. (Preißler, 2008 S. 98)

¹⁹⁰ Vgl. (Preißler, 2008 S. 35)

¹⁹¹ Vgl. (Siegwart, et al., 2010 S. 135)

¹⁹² Vgl. (Gräfer, 2012 S. 72)

enterte Kennzahl einen Fixplatz in der Finanzperspektive der BSC einnehmen. Von besonderer Relevanz sind dabei die **Liquiditätsgrade** sowie das **Working Capital**:

(1) Liquiditätsgrade

Zur quantitativen Messung der Liquiditätsdeckung einer Unternehmung unterscheidet die BWL drei Formen der Liquiditätsgrade. Kernfrage ist dabei jeweils die Zahlungsfähigkeit einer Unternehmung.¹⁹³ Diese werden eingeteilt in:

- Liquidität 1. Grades
- Liquidität 2. Grades
- Liquidität 3. Grades

Dabei sind die Liquiditätsgrade in ihrer Betrachtung jedenfalls statischer Natur und ergeben immer eine Momentaufnahme der liquiditätsorientierten Entwicklung einer Unternehmung.¹⁹⁴ Die Liquidität 1. Grades wird in Prozent [%] gemessen und gibt die Höhe der Barliquidität an.¹⁹⁵

$$\frac{(\text{Zahlungsmittel}) \cdot 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Die im Zähler stehenden Zahlungsmittel ergeben sich aus der Summe der Sichtguthaben der Aktivseite (Kassenbestand, Bankguthaben, etc.) einer Bilanz.¹⁹⁶ Im Nenner sind die kurzfristigen Verbindlichkeiten anzuführen, wobei als kurzfristig jene Verbindlichkeiten gelten, die innerhalb eines Jahres rückzuführen sind. Im Endergebnis werden damit die flüssigen Zahlungsmittel den kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen gegenübergestellt, wobei sich bei steigendem Prozentsatz eine verbesserte Liquidität einstellt.¹⁹⁷

Ähnlich der Liquidität 1. Grades operiert die Liquidität 2. Grades und unterscheidet sich lediglich im Zähler.

$$\frac{\text{Monetäres Umlaufvermögen} \cdot 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

¹⁹³ Vgl. (Siegwart, et al., 2010 S. 119)

¹⁹⁴ Vgl. (Siegwart, et al., 2010 S. 123)

¹⁹⁵ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 58)

¹⁹⁶ Vgl. (Siegwart, et al., 2010 S. 119)

¹⁹⁷ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 60)

Im Vergleich zur Liquidität 1. Grades werden die flüssigen Mittel um die Summe der Forderungen aus Lieferung und Leistung erhöht. In der Literatur spricht man dabei auch von den um die Lagerbestände reduzierten kurzfristigen Vermögensgegenständen, wobei auch hier gilt, je höher der Prozentsatz desto stabiler die Liquidität.¹⁹⁸

Letztendlich setzt die Liquidität 3. Grades das gesamte kurzfristig Umlaufvermögen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten in Beziehung.

Kurzfristiges Umlaufvermögen * 100
Kurzfristige Verbindlichkeiten

Als kurzfristiges Umlaufvermögen ist die Summe aus sämtlichem Sichtguthaben, Forderungen sowie Vorräten und Erzeugnissen zu verstehen, welche abermals der Aktivseite der Bilanz zu entnehmen sind. Als relative Kennzahl lassen sich alle drei Liquiditätsgrade, allgemein formuliert, durch die Maximierung des jeweils abgestuften Umlaufvermögens bzw. durch die Minimierung der kurzfristigen Verbindlichkeiten optimieren. Für die Liquidität 1. Grades und Liquidität 2. Grades nennt die allgemeine BWL als Vorgabe einen Wert von 100 % oder größer. Für die Liquidität 3. Grades werden sogar Werte von 200 % und mehr gefordert.¹⁹⁹ Dabei soll der eben angeführte Maßstab die permanente Zahlungsfähigkeit einer Unternehmung unterstreichen. Anders als bei absoluten Kennzahlen gilt jedoch nicht der Grundsatz - je größer der Wert, desto besser.²⁰⁰ Hier sollten zwar jedenfalls die empfohlenen Grenzwerte der jeweiligen Liquidität erfüllt werden, ergeben sich jedoch Werte, die deutlich über den genannten Grenzwerten liegen, ist eventuell die Notwendigkeit gegeben, überschießende Finanzmittel in höherverzinsliche kurzfristige Kapitalanlagen zu verschieben. Gerade im Bauwesen, welches durch stark divergierende Zahlungsströme gekennzeichnet ist, muss ein besonderes Augenmerk auf der Optimierung der Liquidität liegen. Abhilfe für die Erlösseite können dabei zumeist vertraglich ausverhandelte Anzahlungen im Rahmen der Werkvertragsgestaltung schaffen. Anders die Aufwandseite, hier sollten Zahlungsziele mit Lieferanten und Subunternehmern möglichst weit in die Zukunft verschoben werden. Anzahlungen an Nachunternehmer sind zudem, sofern sich keine wesentlichen Kostenvorteile in Form von Nachlässen bzw. Skontierungen ergeben, tunlichst zu vermeiden.

¹⁹⁸ Vgl. (Gräfer, 2012 S. 72)

¹⁹⁹ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 60)

²⁰⁰ Vgl. (Gräfer, 2012 S. 72)

(2) Working Capital

Als weitere Liquiditäts-Kenngröße skizziert das Working Capital die Höhe des im Umlaufvermögen gebundenen, verzinslichen Kapitals.²⁰¹ Das Working Capital zählt zur Gruppe der absoluten Kennzahlen und wird in „Geldeinheiten“ angegeben. Im Gegensatz zu den Liquiditätsgraden bildet das Working Capital den langfristig finanzierten Anteil des Umlaufvermögens ab und offenbart die Differenz zwischen verzinslichem Umlaufvermögen und kurzfristigem Fremdkapital.²⁰²

Umlaufvermögen
- erhaltene Anzahlungen
- kurzfristige Verbindlichkeiten
= Working Capital (oder Net Working Capital)

Um dieses Ziel zu erreichen, werden ausgehend vom Umlaufvermögen, die erhaltenen Anzahlungen sowie die kurzfristigen Verbindlichkeiten in Abzug gebracht. Ein positives Ergebnis bedeutet dabei die Absicherung der gesamten kurzfristigen Verbindlichkeiten durch jenes Vermögen, welches im etwa gleichen Zeitraum liquidierbar ist.²⁰³ Das Working Capital dient grundsätzlich zur Optimierung des Kapitaleinsatzes, wobei als allgemeingültige Zielvorgabe eine bis zu 75-%ige Deckung des Umlaufvermögens durch kurzfristige Verbindlichkeiten anzustreben ist.

6.2.2.4 Finanzstrukturorientierte Kennzahlen (Bilanzkennzahlen)

Neben den liquiditätsorientierten Kennzahlen spielen in der Strategischen Planung als Entscheidungsgrundlage vor allem finanzstrukturorientierte Kennzahlen eine wesentliche Rolle. Maßgeblich sind dabei die **Eigenkapitalquote** sowie der **statische und dynamische Verschuldungsgrad**:

(1) Eigenkapitalquote

Als Achillesferse der Baubranche und Gegenstück zur Fremdkapitalquote ist die Eigenkapitalquote eine Maßeinheit zur Verlustabsorptionsfähigkeit bzw. Risikotragfähig-

²⁰¹ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 63)

²⁰² Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 63)

²⁰³ Vgl. (Preißler, 2008 S. 42)

keit einer Unternehmung.²⁰⁴ Dabei ergeben Eigen- und Fremdkapitalquote in Summe immer 100 % und spiegeln somit das Gesamtkapital wider.²⁰⁵

Eigenkapital * 100

Gesamtkapital oder Gesamtvermögen

Als relative Kennzahl wird die Eigenkapitalquote in Prozent [%] angegeben und kann problemlos der Bilanz entnommen werden. Aus Sicht der Kapitalgeber ist die Eigenkapitalquote eine maßgebliche Kenngröße zur Beurteilung der Bonität und Attraktivität einer Unternehmung (als Investitionsobjekt). Gleichzeitig definiert gegenständliche Kennzahl die Risikoresistenz einer Unternehmung wobei gilt, je höher die Eigenkapitalquote, desto besser die Fähigkeit, finanzielle Risiken auszugleichen.²⁰⁶ Zudem ist die Eigenkapitalquote ein markanter **Frühwarnindikator** zur Erkennung einer Insolvenzgefahr, sofern im Zeitablauf eine stetig fallende Entwicklung festzumachen ist und die Insolvenz selbst keinem wirtschaftlich folgeschwerem Einzelereignis (z.B.: Insolvenz eines Kernkunden, etc.) zu Grunde liegt. Da die Eigenkapitalquote als relative Kennzahl zu klassifizieren ist, besteht die Möglichkeit zur direkten Beeinflussung des Zielwertes entweder in der Maximierung des Zählers und/oder der Minimierung des Nenners.²⁰⁷ Branchenübergreifend wird dabei für Industriebetriebe, gemäß Tabelle 13, eine Eigenkapitalquote von mindestens 20 % für die DACH-Länder²⁰⁸ ausgerufen.

Betriebstyp	Österreich	Deutschland	Schweiz
Industrie			
genügend ab	20%	20%	30%
gut ab	30%	30%	40%
Handel/Dienstleistung			
genügend ab	15%	15%	25%
gut ab	20%	20%	30%

Tabelle 13 : Eigenkapitalquote der DACH-Länder²⁰⁹

²⁰⁴ Vgl. (Schneck, 2010 S. 19)

²⁰⁵ Vgl. (Preißler, 2008 S. 125)

²⁰⁶ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 98)

²⁰⁷ Vgl. (Gräfer, 2012 S. 84)

²⁰⁸ **DACH-Länder** als Abkürzung für die drei Nachbarstaaten Deutschland-Österreich-Schweiz.

²⁰⁹ Eigen Darstellung in Anlehnung an (Siegwart, et al., 2010 S. 109)

Ein gegenteiliges Bild zeichnet die Eigenkapitalquote in der Baubranche. Im Regelfall schwankt die Quote von Bauunternehmungen durchschnittlich um 10 %²¹⁰ und liegt damit knapp über jenem Wert (Grenzwert gemäß URG 8 %), bei dessen Unterschreitung der Gesetzgeber mehr oder weniger eine Restrukturierung empfiehlt. Um eine mit schwerwiegenden Konsequenzen behaftete Unterschreitung der Eigenkapitalquote von 8 % zu vermeiden, können nachstehend allgemeingültige Maßnahmen einer dabei drohenden Insolvenz hilfreich entgegentreten.²¹¹

- Minimierung von Ausschüttungen bzw. Thesaurierung
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögen
- Maximierung von Erlösen sowie Minimierung von Aufwendungen
- Maßnahmen wie „Sales and Lease back“ von betriebsnotwendigen Anlagevermögen (als äußerste Notmaßnahme)

Neben der Abwendung einer drohenden Insolvenz reduziert sich zudem, im Ausmaß der Quotenverbesserung, der Kapitaldienst bzw. kann, bei neuerlichem Bedarf von Krediten, von einer besseren Ausgangsbasis bei Verhandlungsgesprächen mit Banken und anderen Fremdkapitalgebern ausgegangen werden.

(2) Statischer Verschuldungsgrad

Als Verhältniszahl gibt der statische Verschuldungsgrad an, inwieweit das Unternehmen durch Eigen- bzw. Fremdkapital finanziert ist.²¹² Der statische Verschuldungsgrad skizziert somit die bestehende Relation zwischen dem Fremd- und Eigenkapital.²¹³

Fremdkapital * 100
Eigenkapital

Der statische Verschuldungsgrad wird in der Dimension [%] gemessen. Wie auch die Eigenkapitalquote stellt der statische Verschuldungsgrad eine wesentliche **Entscheidungsgrundlage für Fremdkapitalgeber** dar und ist Bestandteil der **statischen Kapitalstrukturanalyse**. Im Rahmen der BSC liegt somit das besondere Interesse in der Finanzperspektive auf Seiten der Fremd- und Eigenkapitalgeber. Ebenso wie die Ei-

²¹⁰ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 243)

²¹¹ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 100)

²¹² Vgl. (Preißler, 2008 S. 73)

²¹³ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 65)

genkapitalquote ist der statische Verschuldungsgrad ein markanter Frühwarnindikator zur Erkennung einer Insolvenzgefahr und als relative Kennzahl zu klassifizieren. Demnach besteht die Möglichkeit zur direkten Beeinflussung seines Zielwertes entweder in der Maximierung des Zählers und/oder der Minimierung des Nenners. Als Maßstab fordert die BWL branchenübergreifend einen Zielwert des statischen Verschuldungsgrad von 200 % und mehr. Aufgrund des regelmäßig niedrigen Eigenkapitalanteils österreichischer Bauunternehmungen ist aber auch dieser Richtwert deutlich unter der angegebenen Grenze zu suchen.

(3) Dynamischer Verschuldungsgrad

Im Gegensatz zum statischen Verschuldungsgrad gibt der dynamische Verschuldungsgrad nicht das Verhältnis zwischen Eigen- bzw. Fremdkapital an. Er bildet jenen Zeitraum ab, in dem ein Unternehmen in der Lage ist, unter Annahme gleichbleibender Verschuldung und Ertragskraft, die aktuelle Effektivverschuldung²¹⁴ zu tilgen.²¹⁵ Als relative Kennzahl bildet der dynamische Verschuldungsgrad die Relation zwischen Effektivverschuldung im Zähler und dem Cash Flow im Nenner:²¹⁶

Effektivverschuldung
Cash Flow

Als weitere Solvenz-Kenngröße ist der dynamische Verschuldungsgrad ebenfalls ein weit verbreiteter **Frühwarnindikator** zur Erkennung einer Insolvenzgefahr. Demnach ist durch eine Reduzierung der Effektivverschuldung bzw. durch eine Erhöhung des Cash Flow, eine generelle Optimierung der **Entschuldungsdauer** anzustreben. Aus der Position des Cash Flow sind es grundsätzlich preis- oder absatzpolitische Maßnahmen zugunsten der Erlösseite und/oder kostenminimierende Maßnahmen auf der Aufwandseite, die eine Entwicklung des Cash Flow positiv wie negativ beeinflussen.²¹⁷ Einer hohen Effektivverschuldung kann dabei beispielsweise durch Veräußerung von nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögen entgegengetreten werden.

²¹⁴ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 68); **Effektivverschuldung** als Summe aus kurz- und mittelfristigen Fremdmittel. Zudem werden Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als 5 Jahren hinzugezählt und Forderung mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr in Abzug gebracht. Teilweise werden Rückstellungen für Pensionen als mathematisch positive Komponente der Effektivverschuldung hinzugerechnet.

²¹⁵ Vgl. (Preißler, 2008 S. 74)

²¹⁶ Vgl. (Preißler, 2008 S. 135)

²¹⁷ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 69)

6.2.3 Bauwirtschaftliche Betrachtung der Finanzperspektive

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurden jeweils allgemeingültige Sichtweisen der Finanzperspektive herausgearbeitet. In gegenständlichem Kapitel steht mit seinen möglichen Initiativen zur Finanzperspektive der bauwirtschaftliche Aspekt im Vordergrund. Rückblickend auf die in Kapitel 3 beschriebenen Umwelteinflüsse im Baugewerbe sind dabei nachstehende finanzwirtschaftliche Kennzahlen von besonderem Interesse:

- Cash Flow
- Eigenkapitalquote
- Stabilitätskennzahl
- Schuldentilgungsdauer

(1) Cash Flow

Der bereits im Kapitel 6.2.2.1 betriebswirtschaftlich allgemeingültig beschriebene Cash Flow zeigt im Bauwesen regelmäßig massiven Handlungsbedarf. Er quantifiziert in seiner Funktion jene **Innenfinanzierungsmittel**, die es ermöglichen, aus eigener Kraft eine Schuldentilgung, Investitionen und/oder Privatentnahmen zu tätigen.²¹⁸ Entsprechend Abbildung 23 ist jedoch relativ leicht erkennbar, dass sich in der Baubranche das Niveau des Cash Flow mehr als durchwachsen darstellt.

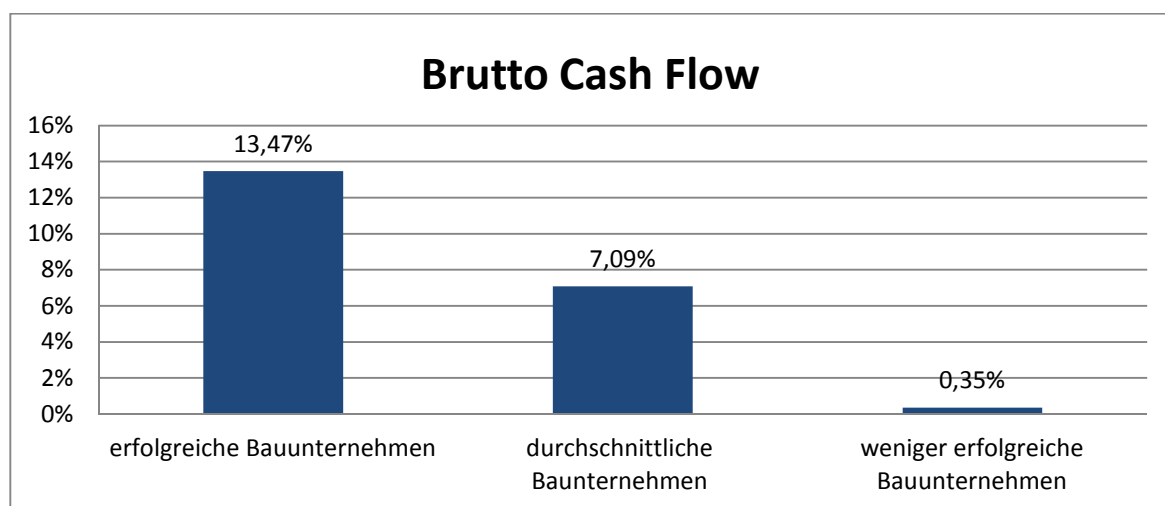


Abbildung 23 : Brutto Cash Flow in Prozent der Betriebsleistung²¹⁹

²¹⁸ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 185)

²¹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Mauerhofer, 2005 S. 186)

Abgesehen von den wenigen „erfolgreichen Bauunternehmen“, liegen die „durchschnittlichen“ sowie „weniger erfolgreichen Bauunternehmen“ deutlich unter der Anforderung betriebswirtschaftlicher Zielkriterien. Der geforderte Mindestwert der Industrie liegt bei etwa 9 %, wobei davon ausgegangen werden muss, dass bei Werten bis 7 % lediglich Ersatzinvestitionen getätigt werden können. Liegt der Wert des Brutto Cash Flow unter 3 %, steigt zudem die Verschuldung kontinuierlich an.²²⁰ Um daher dieser betriebswirtschaftlichen Anforderung zukünftig Rechnung zu tragen, ist langfristig ein Durchschnittswert von über 10 % anzustreben.

(2) Eigenkapitalquote

Traditionell ist die Baubranche mit einer sehr dünnen Eigenkapitaldecke ausgestattet.²²¹ Wie bereits beschrieben, wirken sich vor allem **stark divergierenden Zahlungsströme** und die teilweise ausufernde **Wettbewerbsintensität** negativ auf die Entwicklung der Eigenkapitalquote vieler Bauunternehmen aus. Handlungsbedarf ist hier jedenfalls angezeigt wenn, gemäß Abbildung 24, „weniger erfolgreiche Bauunternehmen“ im Durchschnitt sogar eine negative Quote ausweisen.

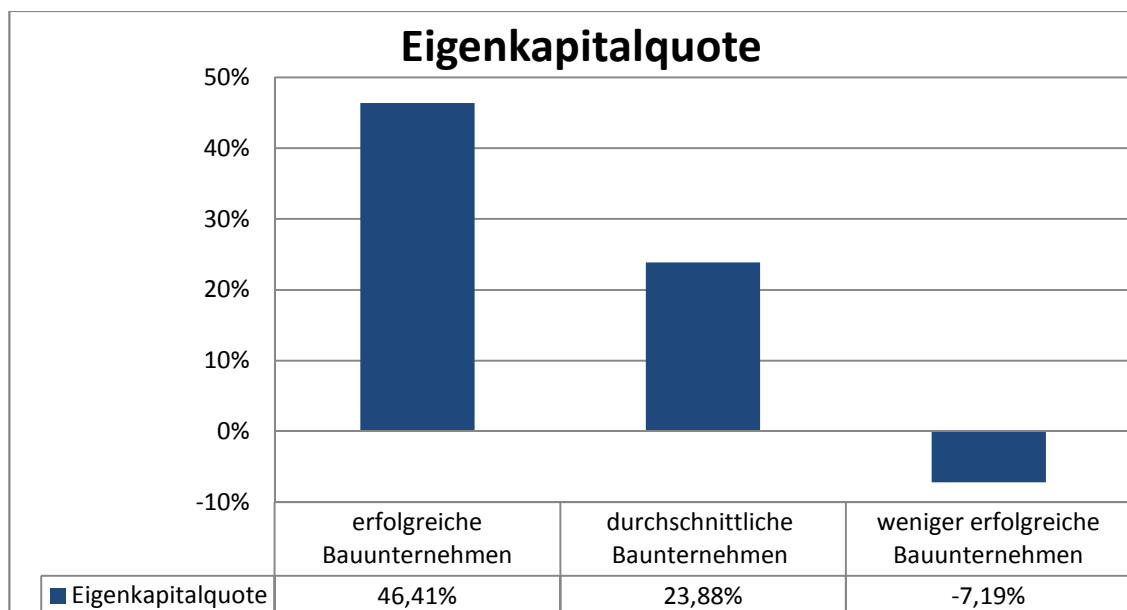


Abbildung 24 : Eigenkapitalquote in Prozent des Gesamtkapitals²²²

²²⁰ Vgl. (Preißler, 2008 S. 70)

²²¹ Vgl. (Jacob, 1985 S. 45f.)

²²² Eigene Darstellung in Anlehnung an (Mauerhofer, 2005 S. 187)

Daraus ergibt sich für die „weniger erfolgreiche Bauunternehmungen“ eine Überschuldung mit der damit verbundenen Gefahr, mittelfristig eine Insolvenz anzusteuern.²²³ Auch hier werden allgemeingültige Richtwerte regelmäßig nicht erfüllt. So ist bei einem Wert unter 5 % eine Insolvenzgefahr jedenfalls gegeben bzw. wird bei einem Wert unter 10 % eine Unternehmenssanierung nahegelegt.²²⁴ Als betriebswirtschaftlich Zufriedenstellend werden hingegen Werte über 30 % klassifiziert. Stellt man nun die allgemeingültigen Richtwerte jenen der Baubranche gegenüber, wird gemäß Abbildung 24 klar, dass bereits „durchschnittliche Bauunternehmungen“ in Anbetracht ihrer Eigenkapitalquote einer negativen Bewertung gegenüberstehen.

(3) Stabilitätskennzahl

Ein ebenso liquiditätskritischer Wert wird durch die Stabilitätskennzahl bzw. die Anlagendeckung II abgebildet. Diese Kennzahl gibt an, zu wie viel Prozent das Anlagevermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital finanziert ist.²²⁵ Da auch, will man der allgemeinen BWL folgen, Teile des Umlaufvermögens langfristig finanziert sein sollten, liegt der anzustrebende Referenzwert deutlich über 100 %. Als Sollwert wird daher ein Niveau von zumindest 130 % empfohlen.²²⁶

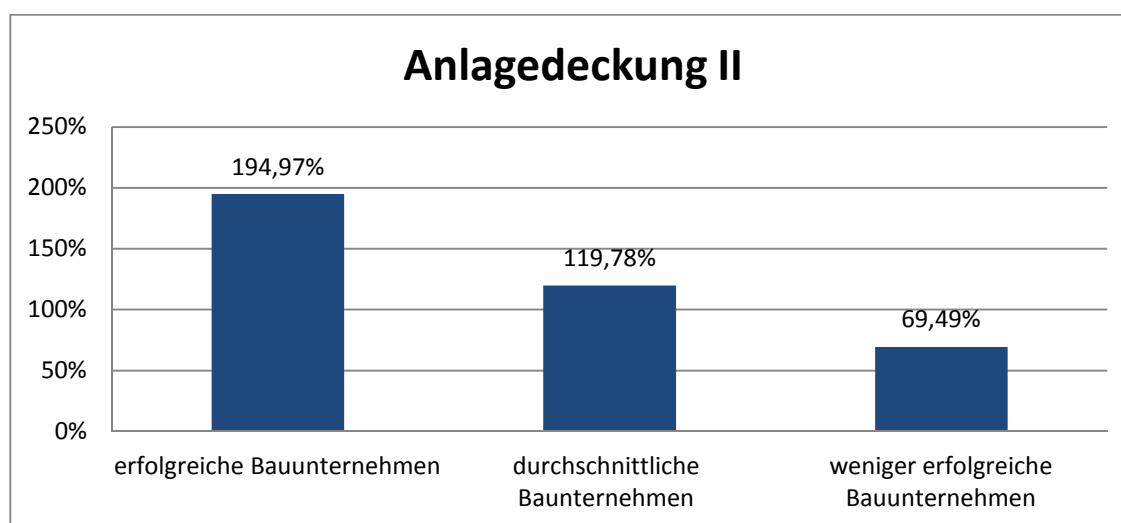


Abbildung 25 : Anlagendeckung II²²⁷

²²³ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 186)

²²⁴ Vgl. (Preißler, 2008 S. 126)

²²⁵ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 94)

²²⁶ Vgl. (Preißler, 2008 S. 132)

²²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Mauerhofer, 2005 S. 188)

Die Abbildung 25 zeigt hier deutlich, dass neben den weniger erfolgreichen Bauunternehmungen zudem auch durchschnittliche Bauunternehmen weit unter der Benchmark liegen und einen konkreten Handlungsbedarf andeuten.

(4) Schuldentilgungsdauer

Neben der Eigenkapitalquote ist ferner die Kennzahl der Schuldentilgungsdauer den Frühwarnindikatoren zuzuordnen. Wie bereits in Kapitel 6.2.2 als Synonym für den **Dynamischen Verschuldungsgrad** näher beschrieben, bildet die Schuldentilgungsdauer jenen Zeitraum ab, in dem ein Unternehmen, unter Annahme gleichbleibender Verschuldung und Ertragskraft, in der Lage ist, die gegenwärtige Effektivverschuldung zu tilgen.²²⁸ Dabei sollte als vertretbare Schuldentilgungsdauer ein Wert von 4 bis maximal 11 Jahren erzielt werden. Liegt der Verschuldungsgrad über diesem Richtwert, ist neben der Erhöhung des Eigenkapitals jedenfalls eine langfristige Verbesserung der Ertragslage anzustreben.

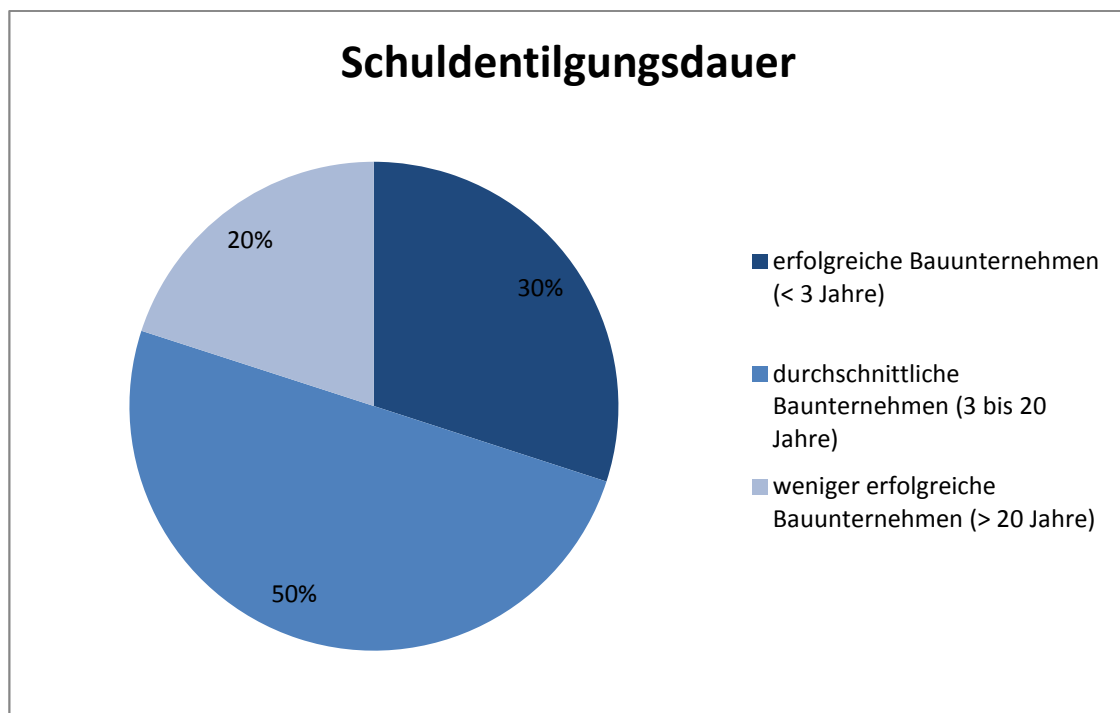


Abbildung 26 : Schuldentilgungsdauer von Bauunternehmungen²²⁹

Betrachtet man die in Abbildung 26 angeführte Schuldentilgungsdauer im Baugewerbe, liegen 20% der Bauunternehmen in einem stark gefährdeten Bereich. Ebenso er-

²²⁸ Vgl. (Preißler, 2008 S. 74)

²²⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Mauerhofer, 2005 S. 189)

reicht der Großteil der „durchschnittlichen Bauunternehmen“ den angegebenen Sollwert von maximal 10 Jahren nicht. Zu beachten ist, dass mit dem Ansteigen der Schuldentilgungsdauer nicht nur die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern zunimmt, sondern auch langfristig von einer erhöhten Insolvenzgefahr auszugehen ist.

6.2.4 Kennzahlen und Initiativen der Finanzperspektive

Die in den beiden letzten Kapiteln angeführten Maßnahmen und Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektiven sollen nun, anhand der Tabelle 14, nochmals zusammenfassend dargestellt werden. Grundsätzlich ist anzumerken, dass sich die strategischen Ziele und Kennzahlen der Finanzperspektive zwischen den einzelnen Unternehmen unterschiedlicher Branchen kaum unterscheiden. Vielmehr sind sie regelmäßig Ausdruck der langfristig allgemeingültigen Unternehmensstrategien:

- Wachstumsstrategie,
- Stabilisierungsstrategie oder
- Desinvestitionsstrategie

Dennoch soll auch in diesem Kapitel der Kontext zu den potenziellen strategischen Zielbildungen einer Bauunternehmung, in Verbindung mit den dazugehörigen strategischen Kennzahlen, hergestellt werden.

Strategische Zielsetzung	Strategische Kennzahlen
F1 – Unternehmenswachstum	Umsatzwachstumsrate Ertrag/Mitarbeiter
F2 – Finanzstärke	Cash Flow in % Umsatz Eigenkapitalquote
F3 - Rentabilität steigern	Eigenkapitalrentabilität ROI
F4 - Kundenrentabilität steigern	Prozent der rentablen Kunden
F5 - Liquidität verbessern	Liquiditätsgrad (3.Grad) Dynamischer Verschuldungsgrad
F6 - Unternehmensrisiko senken	Anzahl der Bauvorhaben mit katastrophalen Verluste

Tabelle 14 : Strategische Ziele und Kennzahlen der Finanzperspektive²³⁰

²³⁰ Eigene Darstellung über baubrancheorientierte strategische Ziele und Kennzahlen der Finanzperspektive

F1 - Unternehmenswachstum

Das Unternehmenswachstum gilt vor allem in der Anfangsphase eines Produktlebenszyklus bzw. einer strategischen Geschäftseinheit als primäres Ziel der Finanzperspektive. Beispielfhaft können dabei, als strategische Kennzahlen, die **Umsatzwachstumsrate** sowie der **Ertrag je Mitarbeiter** herangezogen werden. Die Umsatzwachstumsrate beschreibt die durchschnittliche relative Zunahme des Umsatzes pro Zeiteinheit.²³¹ Hierbei kann sowohl der Umsatz, als auch die Zeiteinheit individuell gestaltet werden. Der „Ertrag je Mitarbeiter“ ist vor allem im Baugewerbe eine regelmäßig verwendete Kennzahl. Die Aussagekraft dieser Ergebniskennzahl ist jedoch differenziert zu betrachten, wenn sie Veränderungen der Erlös- und Aufwandsseite gleichermaßen in sich trägt. Die Feststellung, ob eine Verbesserung dieser Kennzahl auf eine Optimierung der Erlösseite oder eine Reduzierung der Aufwendungen zurückzuführen ist, erfordert daher eine zusätzliche Analyse der Ertrags- und Kostenstruktur.

F2 - Finanzstärke

Als Gradmesser für das Insolvenzgefährdungspotential, sowie als Zielsetzung zur Steigerung der Unabhängigkeit von Fremdkapitalgebern, kann die Finanzstärke als finanzwirtschaftliche Perspektive in die BSC etabliert werden. Als strategische Kennzahlen dienen dieser quantitativen Zielfestlegung vor allem der **Cash Flow** und die **Eigenkapitalquote**. Um die Aussagefähigkeit der Kennzahl des Cash Flow zusätzlich zu steigern, wird zudem dieser mit dem Umsatz in ein Verhältnis gesetzt. Der Vorteil liegt dabei darin, den Cash Flow, als absolute Kennzahl, in eine relative und somit besser vergleichbare Kennzahl abzuwandeln. Das Ergebnis dieser Kennzahl gibt demnach darüber Auskunft, wie viel Prozent des Umsatzes dem Unternehmen für Investitionen, Tilgung und Gewinnausschüttung zur Verfügung stehen.²³² Dabei wird ein relativer Wert, der über 10 % liegt, als betriebswirtschaftlich ausreichend angesehen. Als weitere Kennzahl, zur Quantifizierung der Finanzstärke, wird im Allgemeinen der Eigenkapitalquote eine herausragende Bedeutung attestiert. Entsprechend Kapitel 6.2.3 sollte diese Kennzahl vor allem im Baugewerbe in keiner BSC fehlen. Als Resultat aus hohem Vorfinanzierungsgrad und stark divergierenden Zahlungsströmen liegt die durchschnittliche Eigenkapitalquote in der Baubranche jedoch deutlich unter dem allgemeingültigen Referenzwert einer angemessenen Eigenkapitalausstattung.²³³ Da sie zudem auch für externe Beobachter einer Unternehmung von großem Interesse ist

²³¹ Vgl. (Preißler, 2008 S. 229)

²³² Vgl. (Preißler, 2008 S. 70)

²³³ Vgl. (Väth, 2011 S. 3)

und überdies als Frühindikator für die Insolvenzgefahr gilt, sollte das Bestreben nach einer stetigen Verbesserung dieser Kennzahl keinen falls vernachlässigt werden.

F3 - Rentabilitätssteigerung

Befindet sich das Unternehmen in der Reifephase, liegt der Fokus der Unternehmensführung vorwiegend im Rückfluss des bereits investierten Kapitals. Herausragendes Messinstrument dafür ist die Rentabilität des Produktes bzw. der Unternehmung selbst. Dazu werden in der Regel rentabilitätsorientierte Kennzahlen wie etwa die **Eigenkapitalrentabilität** oder der **ROI** verwendet. Zur Ermittlung der Eigenkapitalrentabilität wird das Betriebsergebnis mit dem Eigenkapital ins Verhältnis gesetzt.²³⁴ Unabhängig der unternehmensindividuellen Zielvorgabe über eine geforderte Höhe der Eigenkapitalrentabilität, sollte dieser Parameter zumindest über dem Zinsniveau langfristiger Finanzanlagen liegen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist dabei ein Wert von 12 % und mehr anzustreben.²³⁵

Als Spitzenkennzahl vieler traditionell angelegter Kennzahlensysteme bildet der ROI im Rahmen der BSC, ebenso ein wesentliches Zielkriterium in der Finanzperspektive. In der Anwendung, als für sich allein stehende Kennzahl, wird dazu der Jahresüberschuss dem durchschnittlichen Gesamtkapital gegenübergestellt.²³⁶ Ergebnis ist die relative, in Prozent ausgedrückte Aussage bzw. Quantifizierung über die Verzinsung des investierten Vermögens.

F4 - Kundenrentabilität

Grundlage für die Erreichung der langfristigen Unternehmensziele sollte zudem die Rentabilität der eigenen Kunden sein. Vor allem im Segment jener Unternehmen, die projektorientiert operieren und vorwiegend dem Prinzip der Einzelfertigung folgen, bildet die **Kundenrentabilität** eine Ergebniskennzahl und liefert dazu den Handlungsrahmen für die weiteren drei Perspektiven der Balanced Scorecard. Um die Kundenrentabilität schlussendlich operationalisieren zu können, wird, gemessen am Gesamtumsatz, der Prozentsatz aller rentablen Kunden herangezogen.²³⁷ Im Zuge der Ermittlung dieser Kennzahl stehen dem Anwender hinsichtlich der Umsatzkriterien mehrere Lösungsansätze zur Verfügung. Aus dem Blickwinkel des Baugewerbes liegt der Fo-

²³⁴ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 39)

²³⁵ Vgl. (Preißler, 2008 S. 97)

²³⁶ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 45)

²³⁷ Vgl. (Preißler, 2008 S. 269)

kus jedoch vor allem auf dem **Kundendeckungsbeitrag**, welcher durch den Gesamtumsatz dividiert wird.

F5 - Liquiditätsverbesserung

Eine sichere und zufriedenstellende Liquidität im Unternehmen ist Grundvoraussetzung für den langfristigen Fortbestand. Ziel eines jeden Unternehmens muss es daher sein, die Zahlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt gewährleisten zu können, bzw. diese durch eine Optimierung der Zahlungsströme, zusätzlich auszubauen. Wesentliche Kennzahlen zur Quantifizierung der Liquidität sind dabei der **Liquiditätsgrad** sowie der **Dynamische Verschuldungsgrad**.²³⁸ Im Hinblick auf die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens besitzen die Kennzahlen der Liquidität die zielführendste Aussagekraft und wurden bereits im Kapitel 6.2.2 näher beschrieben. Betrachtet man die Verschuldung an sich, ist es in erster Linie der Dynamische Verschuldungsgrad, der Auskunft über die Mittelherkunft und Abhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgeber gibt. Gerade im Bauwesen spielt diese Kennzahl, die ebenso als Schuldentilgungsdauer bezeichnet wird, eine wesentliche Rolle. Ausgangspunkt ist das Fremdkapital (bzw. Effektivverschuldung), welches durch den erzielten Cash Flow dividiert wird.²³⁹ Wie bereits in Kapitel 6.2.3 erwähnt, ist gerade die Schuldentilgungsdauer ein regelmäßig negativ behafteter Begleiter der klein- und mittelgroßen Bauunternehmen. Besonders große Haftungsbeträge und lange Zahlungsziele beim Kunden bringen in umsatzschwachen Monaten das Baugewerbe jedes Jahr aufs Neue in finanzielle Bedrängnis.

F6 - Unternehmensrisiko

Grundsätzlich erfolgt die Unterscheidung der möglichen Risiken nach finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Risiken. Wolke unterscheidet hier einerseits zwischen Vermögensverlusten durch den Ausfall zukünftiger Zahlungsströme, Wertberichtigungen und Liquiditätsrisiken, sowie Betriebsrisiken, Absatz- und Beschaffungsrisiken andererseits.²⁴⁰ Im Baugewerbe sind es vorwiegend Betriebsrisiken, die aus einer Vielzahl von bereits in der Kalkulationsphase getroffener Annahmen sowie schwer einschätzbarer Kosten- und Zeiteinsparungen in der Leistungserstellung resultieren. Zudem wird regelmäßig, durch die Übernahme nicht kalkulierbarer Risiken die ursächlich in der Sphäre des Kunden liegen, ein zusätzliches und zumeist nicht eingrenzbares Wagnis akzeptiert. Dahingehend kann die Anzahl der **Bauvorhaben**

²³⁸ Vgl. (Gräfer, 2012 S. 72ff.)

²³⁹ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 68)

²⁴⁰ Vgl. (Wolke, 2008 S. 9)

mit **überdurchschnittlich hohen Verlusten** als strategische Zielbildung ein hilfreicher Ansatzpunkt und gleichzeitig Ergebniskennzahl für andere Perspektiven sein. Andere Perspektiven deshalb, da Initiativen zur Minimierung der leistungswirtschaftlichen Risiken zumeist in der internen Prozessperspektive festgelegt werden.

6.3 Kundenperspektive

Eine weitere Aufgabe der BSC ist es, im Rahmen der Kundenperspektive regelmäßig Kundenwünsche und Markterfordernisse in den Vordergrund zu stellen.²⁴¹

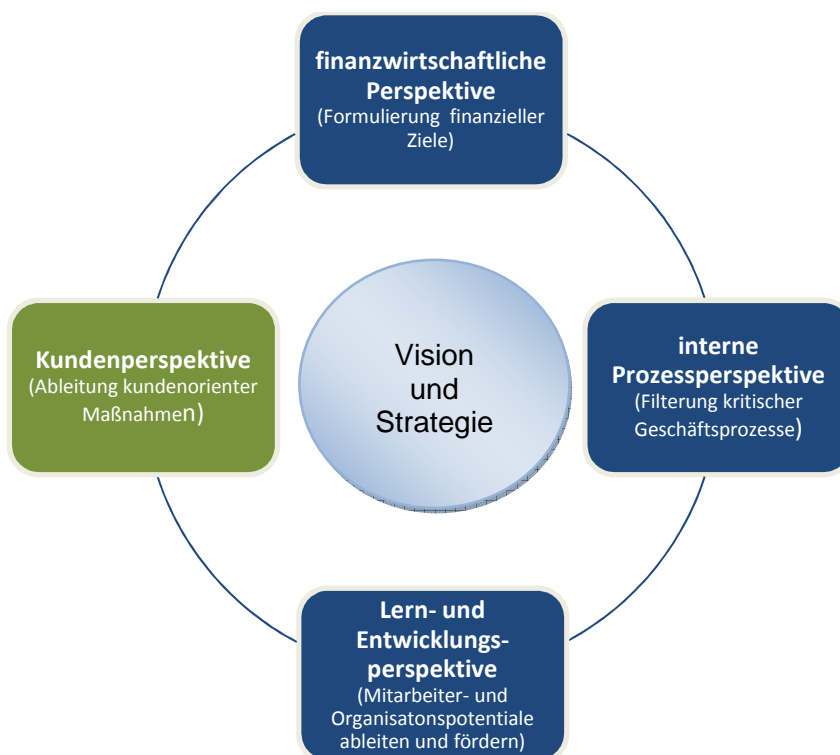


Abbildung 27 : Kundenperspektive der BSC²⁴²

Im Weiteren werden nun die Grundlagen, der bauwirtschaftliche Bezug sowie mögliche Initiativen und Kennzahlen der Kundenperspektive beschrieben.

²⁴¹ Vgl. (Jung, 2011 S. 175)

²⁴² Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bea, et al., 2013 S. 210)

6.3.1 Grundlagen der Kundenperspektive

Ausgangspunkt der Kundenperspektive ist die **Identifikation jener Kunden- und Marktsegmente**, in denen das Unternehmen besonders wettbewerbsfähig sein soll.²⁴³

Die Marktsegmentierung ist dabei nicht nur Teil der Strategieformulierung, sondern zudem Hilfsinstrument zur Filterung von Kundenwünschen hinsichtlich Preis, Qualität, Funktionalität und Service. Gleichzeitig dienen die strategischen Maßnahmen der Kundenperspektive dem Erreichen finanzwirtschaftlicher Ziele. Die klare Zieldefinition ist in der Kundenperspektive eine unerlässliche Notwendigkeit, um die langfristigen Ziele der Unternehmensstrategie zu erreichen. Ist daher in Anwendung der Kundenperspektive das Zielsegment am Markt definiert, filtern Kaplan und Norton, als weiteren Schritt, zwei Kennzahlengruppen. Dabei erfasst die erste Kennzahlengruppe unter anderen die Kundenzufriedenheit, Marktanteil und Kundentreue als **Grundkennzahlen** und klassifiziert diese zudem als Kernkennzahlgruppe. Die zweite Gruppe besteht aus den **Leistungstreibern**, die als sogenannte Wertangebote dazu dienen, einen möglichst hohen Grad an Zufriedenheit, Treue, Akquisition und Marktanteil zu generieren.²⁴⁴

(1) Kernkennzahlengruppe

Die Kernkennzahlengruppe ist gemäß Kaplan und Norton für alle Organisationen gleich und umfasst nachstehende Kennzahlen:²⁴⁵

- Marktanteil
- Kundenbindung
- Kundenakquisition
- Kundenzufriedenheit
- Kundenrentabilität

Dabei können die Kernkennzahlen gemäß Abbildung 28 in einer Kausalkette dargestellt werden.

²⁴³ Vgl. (Jung, 2011 S. 175)

²⁴⁴ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 65)

²⁴⁵ Vgl. (Preißler, 2008 S. 61ff.)



Abbildung 28 : Kernkennzahlen der Kundenperspektive²⁴⁶

Die Kernkennzahlen sollten darüber hinaus auf die Zielgruppen der jeweiligen strategischen Geschäftseinheiten abgestimmt sein, resultieren aus der Kundenrentabilität und können wie folgt beschrieben werden:

Marktanteile

Die Marktanteile einer Unternehmung oder einer strategischen Geschäftseinheit lassen sich auf Basis der Zielkundengruppe sowie der aus Statistiken oder andern öffentlichen Quellen generierten Marktgröße ermitteln. Kann die Zielgruppe monetär als Umsatz quantifiziert werden, ist der Marktanteil somit der prozentuale Anteil des Unternehmensumsatzes an einem abgegrenzten Markt.²⁴⁷ Der Marktanteil offenbart dabei nicht nur den Anteil des eigenen Umsatzes am Marktvolumen, sondern gibt zudem Auskunft über die eigene Wettbewerbsposition.²⁴⁸

Kundenbindung

Die Kundenbindung bzw. Kundentreue nimmt in der globalen Weltwirtschaft einen immer größer werdenden Stellenwert ein. Sie ist nicht nur ein maßgeblicher Baustein

²⁴⁶ Eigen Darstellung in Anlehnung an (Kaplan, et al., 1997 S. 66)

²⁴⁷ Vgl. (Preißler, 2008 S. 220)

²⁴⁸ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 186ff.)

zum Ausbau eigener Marktanteile, sondern nimmt überdies positiven Einfluss auf die Preiselastizität der eigenen Produktgruppen. Die Kundenbindung lässt sich dabei durch das Wachstum an den Geschäften mit bestehenden Kunden messen.²⁴⁹

Kundenakquisition

Anhand der Anzahl der neu akquirierten Kunden oder den mit Neukunden verbundenen Gesamtumsatz beschreibt die Kundenakquisition, als absolute oder relative Kennzahl, die Rate der im Zielsegment neu hinzugewonnen Kunden.²⁵⁰ In der Literatur ist die Kundenakquisition als Kennzahl zudem auch als Kundenzugangsquote bekannt und wird mit Hilfe der Anzahl neuer Kundenbeziehungen im Verhältnis zum Anfangsbestand an Kundenbeziehungen berechnet.²⁵¹ Eine Steigerung der Kundenzugangsquote nimmt damit regelmäßig positiven Einfluss auf den Marktanteil.

Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist von immenser Bedeutung und nimmt unmittelbaren Einfluss auf Kundenbindung, Kundenakquisition und dem daraus resultierenden Marktanteil.²⁵² Gemäß fachspezifischer Literatur bewirkt eine über den Maßen zufriedenstellende Kauferfahrung ein wiederholendes Kaufverhalten bestehender Kunden. Um dabei den Bewertungsprozess der Kauferfahrung des Kunden abzubilden, wird in aller Regel auf das **Confirmation/Disconfirmation-Paradigma**, gemäß Abbildung 29 zurückgegriffen. Das C/D-Paradigma stellt dazu den Vergleich zwischen der wahrgenommenen IST-Leistung und dem Vergleichsstandard der SOLL-Leistung aus dem Blickwinkel des Kunden her. Dabei wird das **Zufriedenheitsniveau** gemessen. Unter der Annahme, dass die wahrgenommene IST-Leistung die erwartete SOLL-Leistung übertrifft, stellt sich demnach beim Kunden Zufriedenheit ein.

²⁴⁹ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 68)

²⁵⁰ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 68)

²⁵¹ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 133ff.)

²⁵² Vgl. (Hinterhuber, et al., 2009 S. 9)

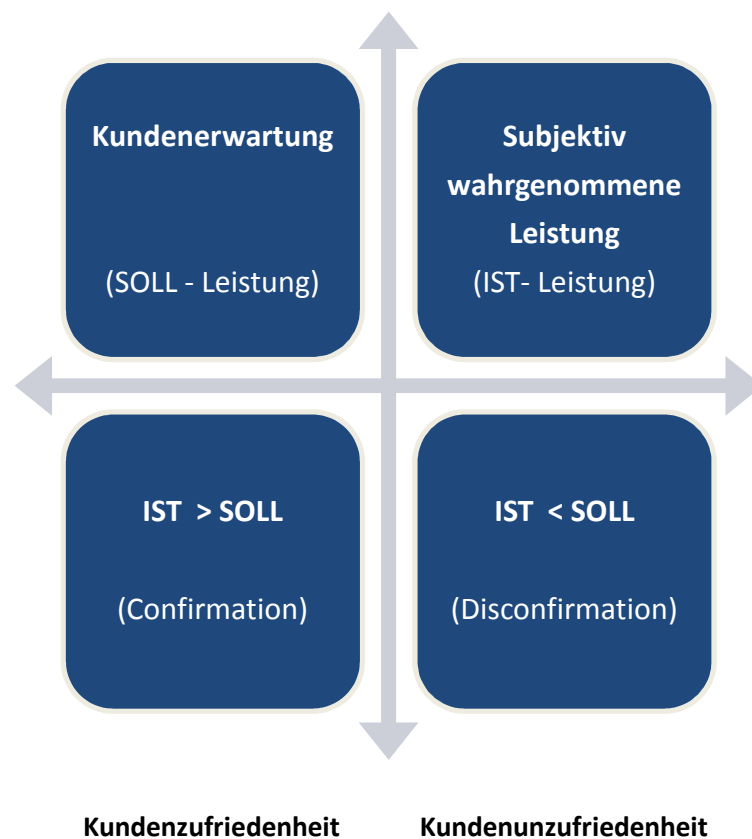


Abbildung 29 : C/D-Paradigma²⁵³

Im umgekehrten Fall wird das Erwartungsniveau unterschritten und endet in der Unzufriedenheit des Kunden.

Kundenrentabilität

Die beschriebenen Elemente der Kundenperspektive, wie etwa die Kundenbindung, Kundenakquisition und Kundenzufriedenheit sind elementar für den langfristigen Erfolg einer Geschäftseinheit. Dennoch besitzen all diese Elemente keinen Nutzen, wenn der Kunde nicht rentabel ist. Die Kundenrentabilität sollte daher die positiv hinterlegte Resultierende aus zahlreich treuen und zufriedenen Kunden sein. Die Kundenrentabilitätskennzahl kann dabei offenlegen, welche Kunden oder Zielgruppen rentabel bzw. unrentabel sind.²⁵⁴ Eine Sonderstellung kommt Neukunden zu, die anfangs durchaus unrentabel akquiriert werden, jedoch langfristig positiv zum Unternehmenserfolg beitragen müssen.

²⁵³ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Homburg, et al., 2004 S. 211f.)

²⁵⁴ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 70)

Kunden	Rentabel	Unrentabel
Zielsegment	erhalten	verändern
Kein Zielsegment	beobachten	vernachlässigen

Abbildung 30 : Zielsegmente und Kundenrentabilität²⁵⁵

Zusätzlich sollten nach Kaplan und Norton, gemäß Abbildung 30, Primärprozesse derart optimiert werden, damit sich auch bei unrentablen Kunden im Zielsegment langfristig Überschüsse einstellen.

(2) Leistungstreiber

Als Leistungstreiber quantifizieren Kaplan und Norton die sogenannten Wertangebote an Kunden. Unter dem Begriff „Wertangebote“ sind jene Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung zu verstehen, die Kundentreue und Kundenzufriedenheit erzeugen. Diese Eigenschaften können dabei in drei Kategorien eingeteilt werden.²⁵⁶

- Produkt-/Serviceeigenschaften
- Kundenbeziehungen
- Image und Reputation

Unter Produkt und Serviceeigenschaften sind dabei Funktionalität, Preis und Qualität zu verstehen. Die Kundenbeziehung umfasst die Dimensionen der Mitarbeiterkompetenz, deren Erreichbarkeit sowie deren schnelle Reaktionsfähigkeit.²⁵⁷ Image und Reputation sind als immaterielle Faktoren zu verstehen und vermitteln dem Kunden eine gewisse Attraktivität oder auch einen bestimmten Lifestyle.²⁵⁸ All diesen Leistungstreibern ist dabei inhärent, beim Kunden die essentielle Zufriedenheit und die damit verbundene Kundentreue zu erzeugen.

6.3.2 Bauwirtschaftlicher Aspekt der Kundenperspektive

Das Baugewerbe unterscheidet sich im Produktionsprozess zu anderen Produktionsbetrieben grundsätzlich. Sind Produktionsbetriebe in ihren Primärprozessen durch Serienfertigung geprägt, liegt der Kernprozess der Baubetriebe in der vom Kunden

²⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Kaplan, et al., 1997 S. 70)

²⁵⁶ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 71)

²⁵⁷ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 72f.)

²⁵⁸ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 73)

initialisierten Einzelfertigung. Dementsprechend andersartig gestaltet sich der Absatzprozess von Bauunternehmen. In der Regel treten zukünftige Kunden (öffentliche Hand, privater Auftraggeber) mit einer Ausschreibung bzw. Aufforderung zur Angebotslegung an den Bauunternehmer heran. Dementsprechend wird ein kundenorientierter Absatzprozess regelmäßig vernachlässigt, da zum Zeitpunkt des ersten Kundenkontaktes die Vorstellung vom zu erstellenden Produkt bereits einen hohen Detaillierungsgrad aufweist.²⁵⁹ Zudem ist, bedingt durch den hohen Standardisierungsgrad der Ausschreibungen, die Vergleichbarkeit zu andern Mitbewerbern vergleichsweise gut. Ein Marketing im Sinne von absatzfördernden Maßnahmen ist im Baugewerbe daher kaum zu finden. Einziges Marketinginstrument im Baubetrieb bislang bleibt der preispolitische Ansatz. Dementsprechend groß ist der Handlungsbedarf in Baubetrieben, der dennoch seinen Ansatz in der Kundenakquirierung suchen sollte. Kundenbindung und Kundenzufriedenheit sind Faktoren, die im Bauwesen nicht nur nach Übergabe, bzw. am Ende der Projektumsetzung entstehen. Diese Elemente keimen bereits am Beginn eines Projekts.

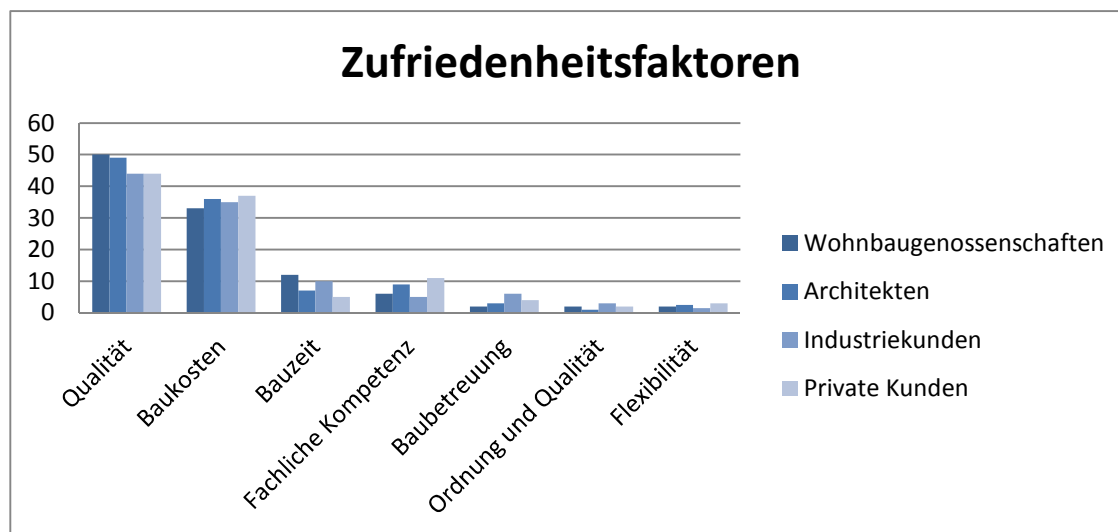


Abbildung 31 : Relative Wichtigkeit der Zufriedenheitsfaktoren im Bauwesen²⁶⁰

Bereits in der ersten Phase des Produktionsprozesses vermittelt das Bauunternehmen seinem Auftraggeber teils bewusst, teils unbewusst Leistungsvermögen, Termintreue, Qualität, fachliche Kompetenz aber auch Preiszuverlässigkeit. Die dabei, anhand einer empirischen Untersuchung, identifizierten **Zufriedenheitsfaktoren im Produktionsprozess**, sind der Abbildung 31 zu entnehmen. Betrachtet man das Ergebnis der Un-

²⁵⁹ Vgl. (Jacob, 1995 S. 59f.)

²⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Mauerhofer, 2005 S. 174)

tersuchung näher, ist festzustellen, dass insbesondere **Qualität**, **Baukosten** aber auch **Bauzeit** und **fachliche Kompetenz** jene Elemente im Produktionsprozess darstellen, die ein besonders hohes Nutzenniveau beim Kunden stiften. Diese bilden den Kern an Zufriedenheitsfaktoren, die es zu erfüllen bzw. zu übertreffen gilt. Interessant dabei ist, dass das Nutzenniveau innerhalb der einzelnen Zielgruppen kaum differiert. Als Konsequenz dieser Untersuchung stellt dazu Mauerhofer nachstehendes Anforderungsprofil an ein kundenorientiertes Bauunternehmen auf:²⁶¹

- Vorstellungen und Erwartungen am Bauwerk erfüllen und übertreffen
- Qualitätsanforderungen der Aufgabenstellung erreichen
- Geforderten Nutzungszweck erfüllen
- Einhaltung der geforderten Zwischen- und Endtermine bzw. Optimierung der geplanten Bauzeit
- Offener und vollständiger Informationsaustausch mit Auftraggeber und der Erfüllungsgehilfen²⁶²
- Optimales Kosten-Nutzenverhältnis des zu errichtenden Bauobjektes
- Verbindliche Preisgestaltung

Daraus ergibt sich für das Baugewerbe die Notwendigkeit, Kundenanforderungen wie insbesondere Ausführungsqualität, Kosteneinhaltung und Termintreue regelmäßig zu erfüllen bzw. zu übertreffen.

6.3.3 Kernkennzahlen und Leistungstreiber der Kundenperspektive

Im Gegensatz zur Finanzperspektive entstehen in der Kundenperspektive, neben den Ergebniskennzahlen, vor allem Leistungstreiber, die als quantitative Ergebniskontrolle den strategischen Initiativen dienen.

²⁶¹ Vgl. (Mauerhofer, 2005 S. 170ff.)

²⁶² Der Begriff „**Erfüllungsgehilfe**“ ist im Sinne von einem dem Auftraggeber zuzuordnenden Fachplanern bzw. sonstigen Spezialisten zu verstehen.

Strategische Zielsetzung	Strategische Kennzahlen
K1 - Steigerung der Kundenzufriedenheit	Kundenloyalität Intensität der Kundenbeziehung
K2 - Steigerung der Kundentreue	Anzahl der Aufträge mit existierenden Kunden
K3 - Steigerung der Effizienz bei Kundenakquise	Anzahl der Angebote je Auftrag Angebotserfolgsquote
K4 - Marktanteil im Zielsegment steigern	Marktanteil im Zielsegment
K5 - Kundenpartnerschaft erhöhen	Zahl der Kooperationsbemühungen
K6 - Kundenorientierung steigern	Kundenkontakte

Tabelle 15 : Kennzahlen bzw. Leistungstreiber der Kundenperspektive²⁶³

K1 - Steigerung der Kundenzufriedenheit

Die strategische Zielsetzung, den Grad der Kundenzufriedenheit mittel- bis langfristig zu steigern, ist nicht nur ein elementarer Baustein der Kundenperspektive. Die Kundenzufriedenheit und die damit verbunden Kennzahlen geben zudem Auskunft über den Erfolg des Unternehmens.²⁶⁴ Die quantitative Messung bzw. das Operationalisieren der Kundenzufriedenheit ist jedoch komplex und wird zumeist unter Zuhilfenahme zeitintensiver Kundenbefragungen durchgeführt. Eine weniger aussagekräftige aber dafür relativ einfache Methode zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit ist die **Kundenloyalität**. Sie ist eine Ergebniskennzahl und wird über das Verhältnis zwischen dem Umsatz mit Altkunden und dem Gesamtumsatz der Unternehmung bestimmt. Um dazu zielführende Leistungstreiber im Baugewerbe zu entwickeln, sollten jedenfalls die in Kapitel 6.3.2 angeführten Zufriedenheitsfaktoren, also die Ausführungsqualität, die Einhaltung der Baukosten sowie die Termintreue im Mittelpunkt der Kundenzufriedenheit stehen. Dafür ist es erforderlich, unternehmensindividuelle Kennzahlen zu gestalten, die diese Elemente beinhalten und sich bei erfolgreicher Umsetzung positiv auf die Ergebniskennzahl der Kundenloyalität auswirken. Aufgrund des Wertkettenmodells finden sich solche Leistungstreiber zumeist in der Scorecard der internen Prozessperspektive und werden im Weiteren auch dort näher erläutert. Dabei verdeutlicht dieser Umstand die Funktion und Bedeutung der Ursachen-Wirkungs-Beziehung zwischen

²⁶³ Eigene Darstellung über baubrancheorientierte Kennzahlen und Leistungstreiber der Kundenperspektive

²⁶⁴ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 68)

den einzelnen Perspektiven. So werden über Initiativen der Prozessperspektive erfolgskritische Leistungstreiber generiert, die eine positive Wirkung auf Ergebniskennzahlen der Kundenperspektive ausüben und letztendlich die Erreichung der strategischen Ziele der Finanzperspektive ermöglichen. Der Ausgangspunkt der BSC, nämlich die Lern- und Entwicklungsperspektive bietet dazu die Grundlagen und liefert die notwendigen Instrumente, um die festgelegten Leistungstreiber in den weiteren Perspektiven erfolgreich umzusetzen.

Als weiterer Leistungstreiber der Kundenperspektive kann, insbesondere für das Baugewerbe, die **Intensität der Kundenkontakte** qualifiziert werden. Ein ausgewogenes Maß an informellen und konstruktiven Kontakten zu neuen und bestehenden Kunden kann sowohl als Ergebnis als auch als Leistungstreiber durch die genannte Kennzahl determiniert werden.

K2 - Steigerung der Kundentreue

Einerseits ist die Kundentreue das Ergebnis aus der Kundenzufriedenheit, andererseits ist sie gleichzeitig ein qualitatives Maß für das Wachstum an Geschäften mit bereits existierenden Kunden.²⁶⁵ Um Kundentreue im Baugewerbe quantitativ abzubilden, ist eine absolute Kennzahl über die Anzahl jener Aufträge zu ermitteln, die im Verhältnis zu bereits **bestehenden Kunden** stehen. Ein sinnvoller und aussagekräftiger Zusammenhang besteht jedoch nur bei Privatkunden. Wie bereits mehrfach erläutert, unterliegt der öffentliche Auftraggeber dem BVerG und ist somit an das Best- bzw. Billigstbieterprinzip gebunden. Dabei ist selbstverständlich keine Aussage über Kundentreue ableitbar, da der Unternehmer selbst, anhand seiner eigenen Preisgestaltung, den Zuschlag zu seinen Gunsten direkt wie indirekt beeinflusst.

K3 - Steigerung der Effizienz bei Kundenakquise

Die Kennzahlen der Kundenakquise, als Maß für die Steigerung der Effizienz in der Angebotslegung, sind als Ergebniskennzahl und Leistungstreiber gleichermaßen geeignet. Dabei trifft diese relative Kennzahl eine Aussage über jene **durchschnittliche Anzahl an Angeboten**, die notwendig sind, um letztlich eine Beauftragung zu erlangen.²⁶⁶ Wird diese Kennzahl in ihrer Funktion als Leistungstreiber verstanden, ist ihr gleichzeitig eine Vorgabefunktion immanent. Eine derartige Verwendung ist jedoch mit äußerster Vorsicht zu betreiben. Durch eine sanktionierte Vorgabe kann dabei in der

²⁶⁵ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 68)

²⁶⁶ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 190)

Angebotserstellung die notwendige Qualität zu Gunsten der eingeforderten Quantität empfindlich abnehmen. Zudem werden Mitarbeiter dazu verleitet, ohnehin stark risikobehaftete Annahmen in der Kalkulationsphase, zu optimistisch zu bewerten. Gegenteilig sollte das Ziel dieser Initiative jedoch darin liegen, durch die Reduktion der Angebotsanzahl den Fokus auf wenige interessante Ausschreibungen richten zu können um diese mit der notwendigen Intensität und der größtmöglichen Tiefe zu bearbeiten.

K4 - Marktanteil im Zielsegment steigern

Aus dem Bestreben heraus, als Unternehmen eine Wachstumsstrategie zu verfolgen, besteht in der Kundenperspektive strategischer Geschäftseinheiten zumeist die Notwendigkeit, die eigenen Marktanteile zu steigern. Grundsätzlich erfolgt dabei die Ermittlung des Marktanteiles anhand des Verhältnisses zwischen eigenem Umsatz und dem Marktvolumen²⁶⁷ im zu betrachtenden Marktsegment. Die Ausprägung des Marktsegments kann hingegen unternehmensindividuell gestaltet werden. Im Baugewerbe ergeben sich dazu vorwiegend zwei mögliche Kategorien:

- Segmentierung nach eigenem Leistungsportfolio
- Segmentierung nach Kunden

Im Rahmen der Segmentierung nach dem eigenen **Leistungsportfolio** kann der Markt nach den einzelnen Unternehmensbereichen bzw. strategischen Geschäftsfeldern gegliedert werden. Die weit verbreitete Einteilung nach Hochbau und Tiefbau entspricht hierbei einer vergleichsweise groben Kategorisierung. Die weiterführende Aufsplitterung nach Geschäftsfeldern im Hochbau wie etwa Industriebau, Kommunalbau, Wohnbau, etc. erhöht zwar die Aussagekraft über erfolgsversprechende Marktsegmente im eigenen Umfeld, erschwert jedoch gleichzeitig die Datenerhebung für das spezifizierte Segment. Eine weitere Möglichkeit ist die Segmentierung nach Kunden bzw. Kundentypen. Dabei ist vor allem eine **Kategorisierung nach rentablen und unrentablen Kunden** zweckmäßig.

K5 - Kundenpartnerschaft erhöhen

Ein typischer Leistungstreiber in der Kundenperspektive ist die Erhöhung der Kundenpartnerschaft. Als Kennzahl wird dazu regelmäßig die Menge an **Kooperationsbemühungen** herangezogen. Darüber hinaus kann diese Kennzahl bzw. Leistungstrei-

²⁶⁷ Das **Marktvolumen** wird dabei als Summe aller tatsächlich erzielten Umsätze in einem abgegrenzten Markt verstanden.

ber auch anderswertig verwendet werden. So wird dieser beispielsweise als Ausgangspunkt für Netzwerkbeziehungen herangezogen, um bestehende Kundenkontakte zu einem marktübergreifenden Netzwerk auszubauen. Überdies besteht die Möglichkeit zur Erweiterung der Kooperationsbemühungen auf neue und bereits bestehende Kontakte mit Nachunternehmern. Letztendlich sollten in diesem Zusammenhang sämtliche Bemühungen auf eine langfristige und erfolgreiche Geschäftsbeziehung abzielen.

K6 - Kundenorientierung steigern

Allgemein betrachtet liefert die Kundenorientierung den grundlegenden Baustein, um den langfristigen Erfolg der Unternehmung sicherzustellen. Dieser Kerngedanke spiegelt sich in all den strategischen Zielen, den Kennzahlen und den dazu entwickelten Initiativen der Kundenperspektive wider. Wie bereits erwähnt, steht dabei die quantitative und vor allem qualitative Ausprägung der **Kundenkontakte** im Mittelpunkt des Baugewerbes. Aufgrund ihrer Bedeutung ist innerhalb der BSC die allgemeingültige Kennzahl über das Ausmaß der Kundenkontakte besonders hervorzuheben. Die relativ einfach abgefasste Kennzahl gibt zwar nur Auskunft über die quantitative Ausprägung der Kundenorientierung, dennoch ist ihre Bedeutung als Leistungstreiber elementar und suggeriert den Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche eine notwendige Maßgröße zur Optimierung kundenorientierter Handlungsweisen. Um dazu die qualitative Wertgröße der Kundenorientierung festzustellen, ist das Ergebnis aus der Zunahme der Kundentreue, Kundenzufriedenheit und letztendlich aus der Kundenrentabilität zusätzlich heranzuziehen.

6.4 Interne Prozessperspektive

Ausgangspunkt der Kundenperspektive sind die erfolgskritischen Primärprozesse innerhalb der Wertschöpfungskette. Der Begriff Wertschöpfungskette wird dabei im Sinne von Porter verstanden und umfasst nicht nur den eigentlichen Leistungserstellungsprozess, sondern integriert die Produktentwicklung und Serviceleistung gleichermaßen.

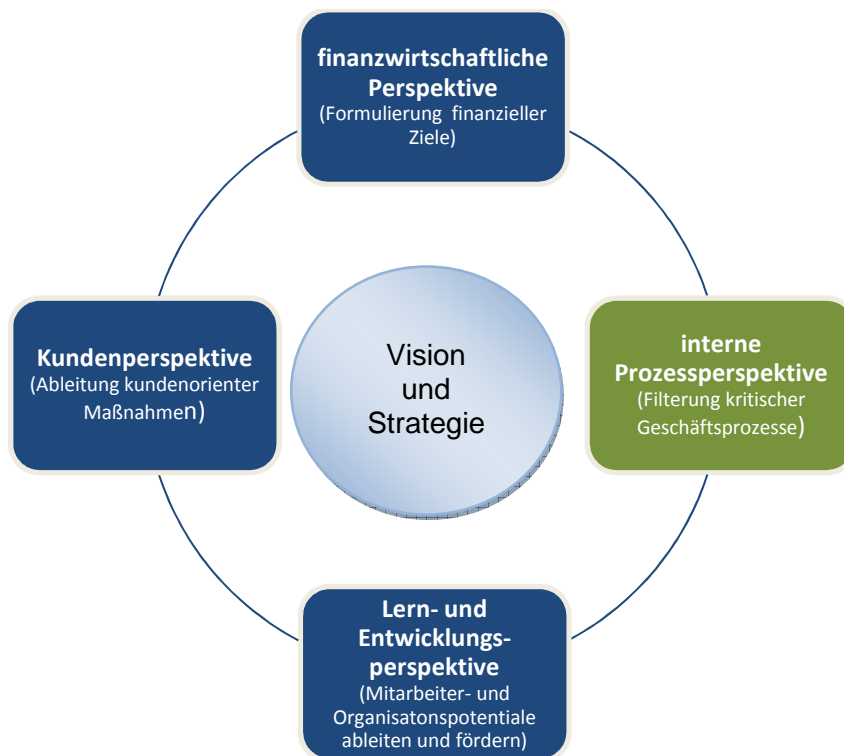


Abbildung 32 : Interne Prozessperspektive der BSC²⁶⁸

Die für die interne Prozessperspektive notwendigen Grundlagen, sowie deren bauwirtschaftliche Aspekte, erfolgskritischen Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen sind Gegenstand der nachfolgenden drei Kapitel.

6.4.1 Grundlagen der internen Prozessperspektive

Grundsätzlich werden in der Entwicklung der internen Prozessperspektive die Abläufe bzw. Prozesse der Leistungserstellung betrachtet.²⁶⁹ Dabei gilt es jene **Primärprozesse** zu identifizieren, die sich für einen langfristigen Unternehmenserfolg als besonders kritisch herausstellen. Dementsprechend gebündelt liegt der Fokus vor allem auf den Kundenwünschen und der Produktqualität. Die Entwickler der Balanced Scorecard, Kaplan und Norton, definieren jedoch den Einflussbereich der internen Prozessperspektive noch tiefgreifender. Dabei werden nicht nur Kosten, Qualität und Zeit der existierenden Geschäftsprozesse analysiert und optimiert. Vielmehr werden die Primärprozesse als **Wertkettenmodell** betrachtet.²⁷⁰ Mit Hilfe der Balanced Scorecard werden so, anhand der entwickelten Strategien, maßgebliche Kundenerwartungen

²⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bea, et al., 2013 S. 210)

²⁶⁹ Vgl. (Jung, 2011 S. 175)

²⁷⁰ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 89ff.)

abgeleitet und durch einen Top-down-Prozess teilweise neue entstehende Geschäftsprozesse offengelegt.²⁷¹ Dazu kennt das dem dabei zugrundeliegende Wertkettenmodell drei aufeinanderfolgende Hauptgeschäftsprozesse:²⁷²

- Innovation
- Betriebliche Prozesse
- Kundendienst

Zu allererst ist, gemäß Abbildung 33, der Innovationsprozess als Ausgangsbasis der Entwicklung kundenorientierter Produkte und Dienstleistungen zu betrachten.



Abbildung 33 : Interne Prozessperspektive – generisches Wertkettenmodell²⁷³

Im Anschluss werden anhand des Betriebsprozesses die neu entwickelten Produkte und Dienstleistungen hergestellt, wobei in dieser Phase das Hauptaugenmerk auf der Optimierung von Kosten, Qualität und Zeit liegt. Das Ende der Wertkette umfasst in der dritten Phase regelmäßig die Serviceleistung und beginnt, als Kundendienstprozess, nach dem eigentlichen Verkauf des Produktes bzw. der Dienstleistung.

(1) Innovationsprozess

Mit dem Innovationsprozess integrieren Kaplan und Norton den Forschungs- und Entwicklungsprozess, als **primäres Element, in den Wertschöpfungsprozess**.²⁷⁴ Dazu gliedert sich der Innovationsprozess, gemäß Abbildung 33, wiederum in zwei Abschnitte. Als Grundlage einer kundenorientierten Prozessgestaltung werden im ersten

²⁷¹ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 90)

²⁷² Vgl. (Kaplan, et al., 1997)

²⁷³ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Kaplan, et al., 1997 S. 93)

²⁷⁴ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 94)

Abschnitt Marktstruktur, Kundenanforderungen und der erzielbarer Preis analysiert. Dieser Schritt wird auch als Marktidentifizierung bezeichnet und verfolgt das Ziel, durch die Entwicklung innovationsorientierte Produkte eine Abgrenzung zum Wettbewerb zu erzeugen. Im zweiten Abschnitt des Innovationsprozesses erfolgt die eigentliche Verwirklichung des Produktes bzw. der Dienstleistung. Aufgabenstellung ist dabei die Forschung und Entwicklung in Verbindung mit neuen Produkten bzw. der Dienstleistungen im engeren Sinn. In diesem Zusammenhang sei auf das nachfolgende Kapitel „Bauwirtschaftliche Aspekte der internen Prozessperspektive“ verwiesen, in dem, als potenzielle Methode des Innovationsprozesses, das Verfahren der Zielkostenrechnung näher betrachtet wird.

(2) Betriebsprozess

Der Betriebsprozess als traditionell ursächlicher **Primärprozess der Leistungserstellung** beginnt im Normalfall mit der Bestellung des Produktes bzw. der Dienstleistung und endet mit der Lieferung des selbigen beim Kunden.²⁷⁵ Wie bereits erwähnt, spielen hierbei Kosten, Qualität und Zeit eine tragende Rolle. Diese drei prozessbestimmenden Faktoren gilt es daher zu standardisieren bzw. zu optimieren. Vor allem in der Serienproduktion werden dazu Durchlaufzeiten und Fehlerquoten laufend gesenkt, um letztendlich die Kosten der Produktion kontinuierlich zu reduzieren. Zahlreiche Methoden und Managementsysteme wie etwa das **Total Qualität Management**²⁷⁶ besitzen dabei die Fähigkeit, nicht zufriedenstellende Fehlerquoten, ausufernde Abfall- und Betriebsmittelaufkommen sowie lange Durchlaufzeiten deutlich zu minimieren. Ein weiterer Ansatz zur Optimierung der Betriebsprozesse ist darüber hinaus die **Prozesskostenrechnung**.²⁷⁷ Als kostenstellenübergreifende Konzeption stammt diese Methode ursächlich aus der Banken- und Versicherungsbranche, gewinnt jedoch in ihrer Anwendung zunehmend im produzierenden Wirtschaftssektor an Bedeutung und kommt vor allem im Verwaltungsbereich der Unternehmen zum Einsatz.

²⁷⁵ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 100)

²⁷⁶ Vgl. (Rothlauf, 2010 S. 56); **TQM** als ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung, der prozess-, mitarbeiter- und kundenorientierte Kriterien gleichermaßen, entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit einbezieht.

²⁷⁷ Vgl. (Köster, 2007 S. 271)

(3) Kundendienst

Als letztes Glied des Wertkettenmodells umfasst der Kundendienst, neben den Garantie- und Wartungsarbeiten, die Behebung von Mängeln sowie die Bearbeitung von Zahlungen.²⁷⁸

6.4.2 Bauwirtschaftliche Aspekte der internen Prozessperspektive

In Anlehnung an das Wertkettenmodell von Kaplan und Norton kann der Prozess eines Bauprojektes, gemäß Abbildung 34, als Bauprozessmodell dargestellt werden.

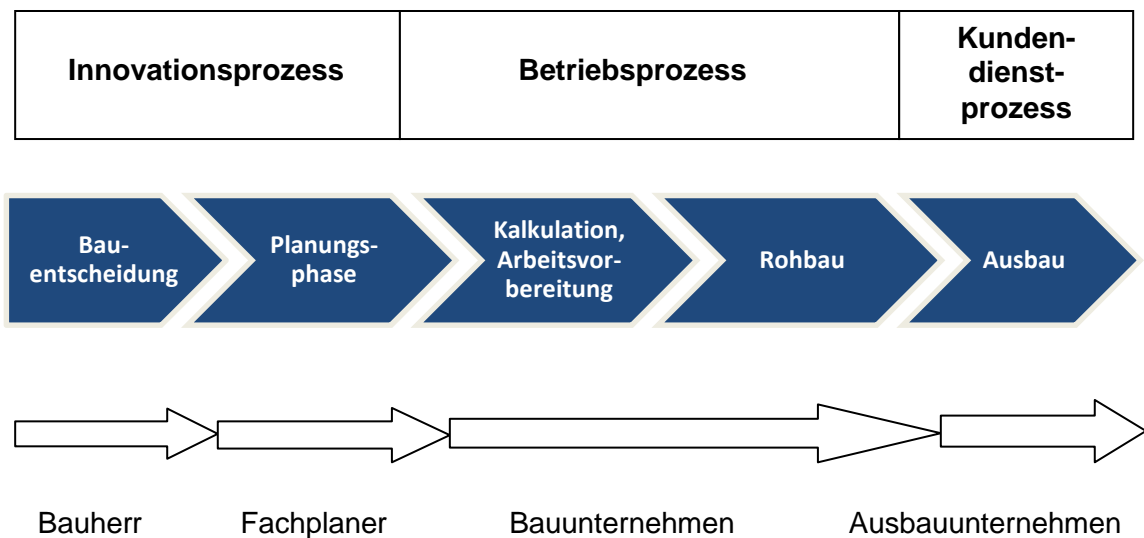


Abbildung 34 : Bauprozessmodell²⁷⁹

Dabei ist ersichtlich, dass sich in aller Regel Bauunternehmen erst mit Beginn der Betriebsprozesse in das Wertkettenmodell einfügen.²⁸⁰ Am Ende der Betriebsprozesse unterbricht das Bauunternehmen wiederum das **Bauprozessmodell** und verlässt am Ende des Betriebsprozesses bzw. am Beginn des Kundendienstprozesses vorzeitig den Wertschöpfungsprozess. Die sich daraus ergebende Konsequenz bedeutet daher für Baubetriebe der KMU einen begrenzten Handlungsrahmen im Bauprozess und ermöglicht somit einzig die Optimierung der Betriebsprozesse.²⁸¹ Dadurch bleiben im Baubetrieb Kreativität und Innovation regelmäßig auf der Strecke, da Grobplanung und daran angeschlossene Baumethoden bzw. Prozesse bereits vor Beginn des Be-

²⁷⁸ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 102)

²⁷⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Ziouziou, 2010 S. 89)

²⁸⁰ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 88)

²⁸¹ Vgl. (Girmscheid, 2010 S. 178)

triebsprozesses unverrückbar festgelegt sind. Unverrückbar deshalb, weil Änderungen in der Baumethode bzw. im geplanten Bauprozess zumeist kostenintensive Um- bzw. Neuplanungen bedeuten und den monetären Vorteil alternativer Ansätze egalalisieren. Kostengünstigere Alternativen bzw. kundenorientierte Innovationen fallen somit hohen Umplanungskosten zum Opfer und verhindern eine Abgrenzung zum Wettbewerb bzw. ermöglichen diese nur über eine radikale Preispolitik. Dem Bauunternehmen fällt dadurch eine passive Rolle zu, dessen einzige Aufgabe es bleibt, als sogenannter „Befehlsempfänger“, vorbestimmte Bauprozesse abzuarbeiten. Demnach ergeben sich aus dieser ungünstigen **Positionierung im Wertschöpfungsprozess** nachstehend angeführte Nachteile für das Unternehmen:

- Fehlende Möglichkeit zur Umsetzung von Innovationen
- Hohe Preisintensität durch eine ausgeprägte Standardisierung
- Fehlende Möglichkeit der Abgrenzung zu Mitbewerbern

Umgekehrt offenbart jedoch eben dieses Bauprozessmodell die Gelegenheit, aufgewrungene Betriebsprozesse zu durchbrechen und durch eine **Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration** die Wertschöpfungskette um die Planungs- und Ausbauphase zu erweitern. Dabei sind anhand der nach Kaplan und Norton identifizierten Hauptgeschäftsprozesse nachstehende potenzielle Initiativen innerhalb der internen Prozessperspektive zu beobachten:

6.4.2.1 Innovationsprozess

Durch die Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration der Planungs- und Ausbauphase bietet sich dem Bauunternehmer die Möglichkeit, die zuvor aufgelisteten Nachteile teilweise bzw. zur Gänze aufzuheben. In diesem Zusammenhang ist von einer kundenorientierten Gesamtlösung zu sprechen. Durch die Rückwärtsintegration im Bauprozessmodell kann das Bauunternehmen eigene Innovationen bereits in der Planungsphase integrieren und ermöglicht dabei gleichzeitig eine breit angelegte **Differenzierung**.²⁸² Im Zuge der Vorwärtsintegration bietet sich zudem dem Unternehmen die Chance, durch Einflussnahme auf die für den Kunden regelmäßig repräsentativen Ausbaugewerke (Fassade, Innengestaltung, Außengestaltung, etc.) technische wie optische **Alleinstellungsmerkmale** zu generieren, um sich vom Mitbewerber abzugrenzen. Man spricht

²⁸² Vgl. (Porter, 2013 S. 396)

in diesem Zusammenhang auch vom **komparativen Konkurrenzvorteil**.²⁸³ Damit wird nicht nur eine kundenorientierte Gesamtlösung geschaffen, außerdem entgeht das Bauunternehmen dem hohen Preisdruck zufolge standardisierter Ausschreibungsverfahren. Um innerhalb des Innovationsprozesses die Effizienz zusätzlich zu steigern, kann auf das Instrument der **Zielkostenrechnung** zurückgegriffen werden.

Zielkostenrechnung

Die Zielkostenrechnung, auch als **Target Costing** bezeichnet, stammt aus Japan und verfolgt das Ziel, durch kostenorientierte Steuerung von produktbezogenen Aktivitäten die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.²⁸⁴ Sie beeinflusst den Leistungserstellungs- sowie Leistungsverwertungsprozess gleichermaßen und ist gemäß Fischer durch nachstehende Merkmale geprägt:²⁸⁵

- Ausrichtung der prozessnotwendigen Aktivitäten auf den Zielmarkt
- Kostenorientierte Steuerung der Aktivität, vor allem in der Produktentwicklungsphase
- Bestimmung von Zielkosten und Produktfunktionen
- Permanentes Streben nach Verbesserung im Kostenbereich
- Steigerung des Kostenbewusstseins der Mitarbeiter

In ihrer Funktionsweise geht die Zielkostenrechnung von den am Markt zu erzielenden Preis aus. Durch das Abziehen des angestrebten Gewinnes vom Marktpreis ergeben sich die sogenannten Zielkosten. Zur Ermittlung dieser Zielkosten werden grundsätzlich fünf verschiedene Verfahren unterschieden, die beiden wichtigsten sind:²⁸⁶

- Das Market into Company-Verfahren, bei dem die Zielkosten mithilfe der retrograden Kalkulation ermittelt werden.
- Das Out of Competitor-Verfahren, das sich am Preis der Konkurrenz orientiert.

Nachdem die **marktorientierte Kostenvorgabe** festgelegt wurde, gilt es die Gesamtzielkosten in kleinere Einheiten aufzuteilen und dabei die Kosten nach Maßgabe derer Funktion in einzelne Komponenten oder sinnvolle Einzelteile aufzuspalten.²⁸⁷ Idealerweise sollte die Kostenaufspaltung in jene Kostenarten erfolgen, für die bereits Erfah-

²⁸³ Vgl. (Girmscheid, et al., 2013 S. 5)

²⁸⁴ Vgl. (Fischer, 2008 S. 59)

²⁸⁵ Vgl. (Fischer, 2008 S. 59)

²⁸⁶ Vgl. (Langenbeck, 2011 S. 223)

²⁸⁷ Vgl. (Stelling, 2009 S. 170)

rungswerte bzw. Standardkosten vorliegen, um damit die sogenannte Ziellücke zu quantifizieren. Die Ziellücke skizziert dabei die Differenz zwischen den Ziel- und Standardkosten und liefert somit den ersten Ansatz zur Kostenoptimierung. Um die Lücke zu schließen, werden im Weiteren, mittels eines iterativen Planungsprozesses, die einzelnen Kostenelemente durch Rationalisierungsmaßnahmen oder aber auch durch die Entwicklung alternativer Ansätze optimiert.²⁸⁸

Zusätzlich kann dabei eine Gewichtung der Produktkomponenten angewendet werden, die sich an der **Nutzenpräferenz der Zielgruppe** orientiert und mögliche Einsparungspotentiale in der Produktentwicklung aufzeigt. Im Rahmen einer Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration, aber auch im Zuge von traditionell umgesetzten Prozessen in der Bauausführung, kann die angeführte Methodik durchgeführt werden. Anzumerken ist, dass diese Methode im Rahmen von Pauschalaufträgen bereits seit Jahren unbewusst, aber zumeist unstrukturiert umgesetzt wird. Der notwendige Schritt zu einem nachvollziehbaren und klar strukturierten Zielkostensystem ist jedoch kein großer. Der bereits erwähnte Pauschalpreis bzw. eine durch den Auftraggeber zuvor kommunizierte Budgetvorgabe ergeben, in Verbindung mit den funktionalen Anforderungen des zu erstellenden Gewerkes, den zu erzielenden Marktpreis. Durch Abzug des geplanten Gewinnes bzw. der Zentralregie ergibt sich somit die Zielkostenvorgabe. In der Baubranche ist dabei die Zielkostenvorgabe den Herstellkosten gleichzusetzen. Grund dafür ist die in der Baubranche weit verbreitete Zuschlagskalkulation auf Basis der Vollkostenrechnung.

²⁸⁸ Vgl. (Olfert, 2013 S. 428)

1.	Einzelkosten der Leistungspositionen	
+ 2.	Gemeinkosten der Baustelle	
=	Herstellkosten	
+ 3.	Allgemeine Geschäftskosten	
=	Selbstkosten	
+ 4.	Wagnis und Gewinn	
=	Angebotssumme ohne Umsatzsteuer	
+ 5.	Umsatzsteuer	
=	Angebotssumme mit Umsatzsteuer	

Abbildung 35 : Gliederung der Zuschlagskalkulation im Baubetrieb²⁸⁹

Die dabei zu subtrahierende Zentralregie umfasst die allgemeinen Geschäftskosten und resultiert, gemäß Abbildung 35, aus den Fixkostenblöcken der Verwaltung und dem Vertrieb. Die Herstellkosten werden hingegen anhand einer zuvor durchgeführten Standardkalkulation abgeleitet, die zudem die Standardkosten in struktureller und monetärer Hinsicht aufspalten. Auf der Grundlage einer aggregierten und leistungspositionsbezogenen Kalkulation lassen sich dabei die jeweiligen Kostenarten relativ leicht ableiten. Dazu werden in der Baubranche regelmäßig nachstehende Hauptkostenarten unterschieden:²⁹⁰

- Lohnkosten
- Gehaltskosten
- Gerätekosten
- Kosten für Nachunternehmerleistungen
- Kosten für Baumaterial

²⁸⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Habinson, 1997 S. 38)

²⁹⁰ Vgl. (Drees, et al., 2000 S. 44)

Zielkostenplanung – Bauvorhaben Musterprojekt

Kostenarten		Standardkosten	Bewert	Zielkosten
Lohnkosten				
Produktive Lohnstunden	29.697,32	€ 890.919,60	5,00 %	€ 846.373,62
Kranfahrer	2.551,63	€ 76.548,90	5,00 %	€ 72.721,46
Lagerplatz	1.927,13	€ 57.813,90	5,00 %	€ 54.923,21
Teilsumme Lohnkosten		€ 1.025.282,40		€ 974.018,28
Gehaltskosten				
Bauleitung		€ 81.200,00		€ 81.200,00
Abrechnungstechniker		€ 56.000,00		€ 56.000,00
Polierkosten		€ 94.324,71		€ 94.324,71
Teilsumme Gehaltskosten		€ 231.524,71		€ 231.524,71
Gerätekosten				
Kleingeräte		€ 60.882,48	5,00 %	€ 57.838,36
Kran/Hebegeräte		€ 61.285,54	5,00 %	€ 58.221,26
Schalungsmaterial eigen		€ 310.633,24	5,00 %	€ 295.101,58
Personaltransport		€ 18.121,01	5,00 %	€ 17.214,96
Baustellencontainer		€ 17.943,21	5,00 %	€ 17.046,05
Transportkosten		€ 4.807,06	5,00 %	€ 4.566,71
Teilsumme Gerätekosten		€ 473.672,54		€ 449.988,91
Nachunternehmerleistungen				
Erdarbeiten + Abbruch		€ 354.534,23	7,00 %	€ 329.716,83
Bewehrungsarbeiten		€ 937.991,10	3,00 %	€ 909.851,37
Fertigteile konstruktiv		€ 840.999,34	10,0 %	€ 756.899,41
Teilsumme Nachunternehmer		€ 2.133.524,67		€ 1.996.467,61
Baumaterial inkl. Streuverluste				
Beton		€ 640.232,12	6,00 %	€ 601.818,19
Ziegel		€ 52.926,25	6,00 %	€ 49.750,68
Mörtel		€ 2.540,57	6,00 %	€ 2.388,14
Dämmung, Isolierung		€ 536,50	3,00 %	€ 520,41
PVC		€ 3.420,67	6,00 %	€ 3.215,43
Entsorgung		€ 5.093,72	3,00 %	€ 4.940,91
Teilsumme Baumaterial		704.749,83		€ 662.633,75
Vorgabe Zielpreis	€ 5.000.000,00	Direkte Herstellkosten	€ 4.314.633,26	
Abzüglich Kosten AG 2 %	-€ 100.000,00	zzgl. 8,0 % Zentralregie	€ 345.170,66	
Abzüglich Skonto 3 %	-€ 147.000,00	zzgl. 2,0 % Gewinn	€ 93.196,08	
Vorgabe Zielpreis netto	€ 4.753.000,00	Zielpreis	€ 4.753.000,00	
Ziellücke	€ 0,00		0,0 %	

Tabelle 16 : Zielkostenplanung²⁹¹

²⁹¹ Eigene Darstellung einer Zielkostenplanung

Ferner ergibt die Summe der Hauptkosten die direkten Herstellkosten denen, als prozentualer Aufschlag, die Zentralregie sowie der geplante Gewinn zugeschlagen wird. Ergebnis sind die geplanten Kosten, die im Vergleich zum vorgegebenen **Zielpreis** des Projektes, die quantitative Ziellücke ergeben. Durch eine relative Bewertung der **Standardkosten** können nun die erforderlichen Zielkosten geplant werden. Dabei lassen sich, wie in Tabelle 16 ersichtlich, jene Kostenarten relativ leicht filtern, die sich mit einem verhältnismäßig geringen prozentualen Aufwand zielorientiert optimieren lassen. Ergibt im Zuge der Optimierung die Ziellücke eine Differenz gegen Null, ist die Zielvorgabe erreicht. Anzumerken ist, dass dabei oben angeführte Tabelle keine Aussage auf mögliche Handlungsalternativen und Verbesserungsoptionen zulässt. Jedoch ergibt sich durch die Anwendung der Zielkostenrechnung die Möglichkeit, jene Kostenarten schnell und strukturiert zu identifizieren, die das nötige Potential aufweisen, durch Optimierung bzw. Änderung der Kostenfaktoren, die Zielvorgabe zu erreichen.

6.4.2.2 Betriebsprozesse

Lösungsansätze zur Optimierung der betrieblichen Prozesse in der Leistungserstellung werden in der einschlägigen Fachliteratur zahlreich und ausführlich behandelt. Dabei finden sich in aller Regel solche Ansätze, die dazu dienen, prozesskritische Kosten, Qualität und den Zeitfaktor als wesentliche Zielgrößen, prozessorientiert zu optimieren.²⁹² Dennoch soll nachstehend für Klein- und Mittelbetriebe des Baugewerbes ein denkbarer Ansatzpunkt aufgezeigt werden. Im Rahmen der Leistungserstellung werden als Nebenprodukt der Kalkulation anhand, der kalkulierten **Mannstunden je Leistungseinheit**, zahlreiche Stundenvorgaben generiert. Dabei können typischerweise zwei Ausprägungen von **Stundenvorgaben** beobachtet werden:

- Stundenvorgabe durch BAS²⁹³ (in Form von Tabellen)
- Stundenvorgabe durch Terminplanung (in Form von Balkendiagrammen)²⁹⁴

Bei der Stundenvorgabe durch den **BAS** werden anhand der Kalkulation zahlreiche Stundenansätze aus den jeweiligen Einzelpositionen abgeleitet und dem ausführenden Personal als Stundenvorgabe je Leistungseinheit übertragen.²⁹⁵ Eine Vorgabe könnte

²⁹² Vgl. (Girmscheid, 2004 S. 15)

²⁹³ **BAS** als Abkürzung für den Bauarbeiterschlüssel. Dieser Schlüssel bildet dabei eine Aufteilung der kalkulierten Mannstunden in sinnvoll abgrenzbare Tätigkeiten der Leistungserstellung. Der Aufteilungsschlüssel kann dazu standardisiert aber auch individuell gestaltet sein. Ein Beispiel für einen Baustein einer BAS wäre demnach die Tätigkeit „Schalung Wand“ mit einer exemplarischen Stundenvorgabe von 0,50 Stunden je m² Wandschalung.

²⁹⁴ Vgl. (Greiner, et al., 2009 S. 134)

²⁹⁵ Vgl. (Drees, et al., 2000 S. 38)

dabei exemplarisch die Formulierung „0,41 Stunden je m² Wandschalung“ sein. Je nach Projektumfang bilden, als sogenannter BAS, 30 bis 40 solcher Vorgaben ein Konglomerat an quantitativen Zielwerten, die es zu erreichen gilt. Um die Zielerreichung solcher Vorgaben zu überprüfen, werden sämtlich geleistete Stunden je Mitarbeiter auf die jeweiligen BAS-Vorgabewerte aufgeteilt und aufsummiert. Zumeist wird mit dem letzten Tag im Beobachtungsmonat der Stichtag definiert. Zu diesem Stichtag werden die aufsummierten Stunden je Vorgabewert mit den in der Kalkulation getroffenen Ansätzen und der im Berichtsmonat erzielten Leistung in Beziehung gesetzt. Ergebnis ist die Differenz aus der SOLL-Leistung (Stundenvorgabe) und der IST-Leistung (tatsächlich erzielte Produktivität).²⁹⁶ Der Vorteil dieser Methode liegt in ihrer enormen Aussagekraft. Wesentlicher Nachteil ist jedoch der hohe Zeitaufwand für die Stundendokumentation sowie die **vergangenheitsorientierte Betrachtung**.²⁹⁷ Zudem ergibt dieser Vergleich lediglich eine Ergebniskennzahl und ist daher nicht dazu geeignet, betriebliche Prozesse als Initiative in der Leistungserstellung kontinuierlich zu verbessern.

Die zweite Variante korrigiert diesen Schwachpunkt. Dabei dienen die BAS-Vorgaben als Ausgangspunkt und werden in Form eines Terminplanes bzw. eines Balkendiagrammes als Vorgabe und Leistungstreiber visualisiert.²⁹⁸ Durch die Multiplikation der Stundenvorgabe mit den vorhandenen Kapazitäten ergeben sich für die jeweiligen Vorgänge des Projektes einzuhaltende Zeitvorgaben. Diese Vorgänge, deren Dauer sowie die ablauforientierten Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Vorgängen, werden in einem Balkendiagramm abgebildet und unter Anwendung einer rollenden Planung laufend aktualisiert. Der Vorteil liegt hier ganz klar in der **visualisierten Zielvorgabe**, die nunmehr den Bezug zu dem zukünftigen Ziel herstellt. Der Nachteil liegt hingegen im massiven Zeitaufwand für die Erstellung und kontinuierliche Aktualisierung der Zielplanung. Nebenbei wird der Komplexitätsgrad durch einen ständig schwankenden Kapazitätseinsatz zusätzlich gesteigert. Bei großen Bauprojekten wird daher zur Umsetzung dieser Planungsmaßnahme relativ schnell zusätzliches Personal erforderlich. Solch ein großzügiger Ressourceneinsatz ist jedoch klein- und mittelgroßen Baubetrieben für gewöhnlich nicht möglich. Durch Kombination beider Methoden besteht jedoch die Möglichkeit, die Vorteile beider Verfahren beizubehalten und die Nachteile gleichzeitig auszuradieren. Grundgedanke dabei ist der visualisierte Vorgabewert eines Vorganges in Abhängigkeit vom Personaleinsatz.

²⁹⁶ Vgl. (Hofstadler, 2008 S. 25)

²⁹⁷ Vgl. (Berner, et al., 2009 S. 62)

²⁹⁸ Vgl. (Kochendörfer, et al., 2010 S. 100f.)

Zielwertvorgabe für Bauvorhaben MusterMax											
BAS: Schalung Wand bis 3,2m											
Vorgabewert: 0,41 Std. / m ²											
		Anzahl Personaleinsatz									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mannstunden	1	0,4	0,8	1,2	1,6	2,1	2,5	2,9	3,3	3,7	4,1
	2	0,8	1,6	2,5	3,3	4,1	4,9	5,7	6,6	7,4	8,2
	3	1,2	2,5	3,7	4,9	6,2	7,4	8,6	9,8	11,1	12,3
	4	1,6	3,3	4,9	6,6	8,2	9,8	11,5	13,1	14,8	16,4
	5	2,1	4,1	6,2	8,2	10,3	12,3	14,4	16,4	18,5	20,5
	6	2,5	4,9	7,4	9,8	12,3	14,8	17,2	19,7	22,1	24,6
	7	2,9	5,7	8,6	11,5	14,4	17,2	20,1	23,0	25,8	28,7
	8	3,3	6,6	9,8	13,1	16,4	19,7	23,0	26,2	29,5	32,8
	9	3,7	7,4	11,1	14,8	18,5	22,1	25,8	29,5	33,2	36,9
	10	4,1	8,2	12,3	16,4	20,5	24,6	28,7	32,8	36,9	41,0

Tabelle 17 : Zielwertvorgabebeispiel für die Tätigkeit „Schalung Wand“²⁹⁹

Gemäß Tabelle 17 werden somit die in der Arbeitskalkulation ermittelten Vorgabestundenwerte mit der Tagesarbeitszeit (Mannstunden) und dem Personaleinsatz (Anzahl Personaleinsatz) in Beziehung gesetzt. Durch einfaches Ablesen ist es damit dem projektverantwortlichen Führungspersonal möglich, Tagesvorgaben ohne großen Zeitaufwand für das ausführende Personal zu visualisieren. Nebenbei findet durch die vorberechnete Tabelle eine wesentliche **Komplexitätsreduktion** statt und ermöglicht daher auch ungeschultem Personal eine relativ leichte Umsetzung. Wird beispielsweise eine Tagesarbeitszeit für die Wandschalung von insgesamt 8 Stunden, sowie ein Ressourceneinsatz von 5 Personen geplant, liegt entsprechend Tabelle 17 die Tagesvorgabe für diese Mannschaft bei mindestens 16,4 m² Wandschalung. Der Nachteil dieser Methode liegt, im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Methoden, in dem in sich **nicht abgeschlossenen System**. Dennoch kann postuliert werden, dass bei Erreichung der Vorgabe für die jeweiligen Teilleistungen eine budgetgerechte Produktivität des ausführenden Personals vorherrscht.

²⁹⁹ Eigene Darstellung einer exemplarischen Zielwertvorgabe für die Tätigkeit „Schalung Wand“

6.4.2.3 Kundendienst

Hinsichtlich des Kundendienstes liegt der Schwerpunkt im Baugewerbe naturgemäß in der **Mängelbehebung**. Gemäß Abbildung 27 im Kapitel 6.3.2 „Bauwirtschaftlicher Aspekt der Kundenperspektive“ liegt die relative Wichtigkeit für branchentypische Auftraggeber in einer angemessenen Produktqualität. Demnach muss es ein Anliegen der Bauwirtschaft sein, gerade in diesem Teilprozess der Leistungserstellung herausragendes zu leisten. Dabei sind es gerade unwesentliche Mängel sowie deren unzuverlässige Beseitigung, die den Kunden maßlos verärgern und zukünftige Folgeaufträge zunichtemachen. Eine klare Zielvorgabe und somit notwendige Initiative der betrieblichen Prozessperspektive muss daher sein, eine qualitativ hochwertige und zeitnahe Mängelhebung anzustreben.

6.4.3 Kennzahlen der internen Prozessperspektive

Die Kennzahlen der internen Prozessperspektive sollen die kritischen Prozesse der Leistungserstellung abbilden und dokumentieren. Dabei besteht das Erfordernis, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber herzustellen. Ferner ist die Bildung solcher Kennzahlen generell durch die individuell gestalteten Prozesse selbst geprägt. Dennoch sollen im Weiteren einige allgemeingültig formulierte Kernkennzahlen dargestellt werden, die eine unternehmensindividuelle Anpassung an die branchenspezifischen Eigenheiten des Baugewerbes ausgestalten.

Strategische Zielsetzung	Strategische Kennzahlen
I1 - Operative Probleme minimieren	Mängelquote
I2 - Optimierung der Angebotsphase	Zeitspanne für Angebotserstellung
I3 - Mitarbeiterproduktivität steigern	Verbesserungsrate bei Durchlaufzeiten
I4 - Kostensenkung der Prozesse	Index für wettbewerbsfähige Preise
I5 - Erstklassige Bauarbeiten	Einhaltung der Zeit/Qualitätsstandards
I6 - Wertschöpfung	Fertigungstiefe
I7 - Nachhaltigkeit verbessern	Entsorgungskostenanteil Ressourcen-Einsparungsgrad

Tabelle 18 : Kennzahlen bzw. Leistungstreiber der Prozessperspektive³⁰⁰

I1 - Operative Probleme minimieren

Mit der strategischen Zielsetzung, wiederkehrende Probleme im operativen Prozess zu minimieren, ist regelmäßig die Reduktion der Fehlerquote verbunden. Neben strategischen Managementsystemen wie beispielsweise dem Total Quality Management in Produktionsbetrieben, sind es im Baugewerbe vorwiegend jene Prozessoptimierungsmaßnahmen im Leistungserstellungsprozess und rückläufige **Mängelquoten**, die Lösungsansätze zur Problemreduktion liefern. Die Prozessoptimierung ist dabei dem Grunde nach unternehmensindividuell. Hinsichtlich der Mängelquote ist dieser Begriff der allgemeingültigen Formulierung der Fehlerquote gleichzusetzen. Die Mängelquote ist dabei ein Maß für die quantitative Ausprägung der im Leistungserstellungsprozess entstanden Fehler bzw. Mängel.³⁰¹ Als Kennzahl definiert sich die Mängelquote aus dem Ergebnis der Summe der entstanden Mängel am Bauobjekt im Verhältnis zu der Summe aller entstanden Mängel im Beobachtungszeitraum darstellen. Da die Anzahl der Mängel nur bedingt eine zufriedenstellende Aussagekraft über die Qualität der Leistungserstellung abliefern, ist es für Bauunternehmen zudem sinnvoll, die Anzahl der Mängel durch den monetären Schaden infolge geltend gemachter Mängel zu ersetzen. Eine duale Betrachtung der Mängel, also Anzahl und Kostenintensität gleichermaßen, liefert zudem eine strukturelle Darstellung der Problemsymptomatik. Dadurch werden jene repetitive bzw. kostenintensive Mängel sichtbar, die langfristig zu eliminieren sind.

³⁰⁰ Eigene Darstellung über baubrancheorientierte Kennzahlen und Leistungstreiber der Prozessperspektive

³⁰¹ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 146f.)

I2 - Optimierung der Angebotsphase

In der Kundenperspektive wurde die Steigerung der Effizienz in der Auftragsakquirierung bereits angeführt. Dabei stand vor allem die Anzahl der ausgearbeiteten Angebote in Verbindung mit den erhaltenen Aufträgen im Vordergrund. Im Rahmen der Prozessperspektive ist das Bindeglied zur Optimierung der Angebotsphase die Qualität der Angebotserstellung. Die Qualität ist dabei abhängig von der Intensität der Angebotsbearbeitung und erfordert zum Einen von den betroffenen Mitarbeitern ein hohes Maß an technischem und betriebswirtschaftlichem Wissen. Zum Anderen ist, aufgrund der hohen Individualität jedes Bauprojektes, der **Zeitaufwand für die Angebotserstellung** vergleichsweise hoch. Je nach Erfahrungsniveau der Mitarbeiter ergibt sich daraus ein unterschiedlich hoher Zeitbedarf zur Angebotserstellung. Ansatzpunkte zur Optimierung und zur Bildung von Leistungstreibern finden sich daher bereits in der Lern- und Entwicklungsperspektive, die das erforderliche Wissensniveau der Mitarbeiter gewährleisten. In der internen Prozessperspektive ist es vor allem der qualitätsabhängige Zeitbedarf zur Angebotserstellung, den es zu optimieren gilt. Dabei spielt in der Kalkulation der mögliche Standardisierungsgrad der einzelnen Arbeitsschritte die Hauptrolle. Dabei gilt, je mehr Vorgänge im **Kalkulationsprozess** standardisiert werden, und daher nicht jedes Mal neu berechnet werden müssen, umso mehr Zeit steht dem Mitarbeiter für die Vertiefung in individuelle Projektanforderungen bzw. deren Preisgestaltung zur Verfügung. Zudem ergibt sich durch die erzielte Zeitersparnis vermehrt die Möglichkeit, im Sinne einer kostengünstigeren Projektabwicklung, alternative Baumethoden und Lösungsansätze zu identifizieren bzw. durchzurechnen. Möglichkeiten zur **Standardisierung** ergeben sich dabei im Bereich der Kalkulation von Nachunternehmerleistungen sowie in wiederkehrenden Leistungspositionen. Durch die Entwicklung **vorgefertigter Schablonen**, die zudem regional und objektbezogen kategorisiert und abgestimmt werden, gelingt es zeitintensive Prozessschritte maßgeblich zu vereinfachen. Überdies liefern solche Schablonen die Möglichkeit, komplexitätsreduzierte Prozessschritte auch an Mitarbeiter mit geringerem Ausbildungsniveau zu übertragen. Eine erfolgreiche Umsetzung solcher Standardisierungsmaßnahmen sollte sich letztlich in einer Minimierung der Kennzahl über die **Zeitspanne der Angebotserstellung** abzeichnen.

I3 - Mitarbeiterproduktivität steigern

Eine Verbesserung der Mitarbeiterproduktivität im Leistungserstellungsprozess lässt sich vorwiegend über die **Verbesserungsrate der Durchlaufzeiten** quantifizieren.

Dabei wird durch Reduzierung der Durchlaufzeiten den internen Betriebsprozessen eine Minimierung der Personal- und Maschinenkosten unterstellt.³⁰² Voraussetzung dafür sind repetitive Prozesse in der Serienfertigung, die jedoch im Baugewerbe kaum vorzufinden sind. Anstelle der Durchlaufzeiten besteht daher in der Baubranche ein Bestreben, einzelne und projektindividuelle Arbeitsvorgänge kontinuierlich zu optimieren. Dabei besteht die Möglichkeit, einerseits eine vergangenheitsorientierte Ergebniskennzahl über geplante und tatsächlich realisierte Leistungsansätze zu generieren. Andererseits ergibt sich, wie in Kapitel 6.4.2 erläutert, die Chance, durch die **Visualisierung von Zielwertvorgaben**, projektabhängige Leistungstreiber zu entwickeln. Durch eine ablaforientierte Darstellung der geplanten Zielvorgaben eröffnet sich dabei dem Mitarbeiter die Möglichkeit, die vorgegebene Zielerreichung individuell zu planen bzw. zu gestalten. Optional kann, in Verbindung mit einem **Vorschlagswesen**, die Eigeninitiative der Mitarbeiter durch **extrinsische wie intrinsische Motivation** zusätzlich gefördert werden.

I4 - Kostensenkung der Prozesse

Die Kostensenkung der Prozesse steht zum Einem in direkten Zusammenhang mit der Produktivität, zum Anderen ergeben sich aus der Minimierung der Fehler- bzw. Mängelquote zusätzliche Kosteneinsparungspotentiale. Beide Elemente wurden im Rahmen der Problemminimierung und Steigerung der Mitarbeiterproduktivität erläutert und tragen indirekt zum Ergebnis wettbewerbsfähiger Preise bei. Die Kennzahl **“Index für wettbewerbsfähige Preise“** kann zudem durch die Zielkostenrechnung positiv beeinflusst werden. Dabei wird ausgehend von Standardkosten die Erreichung der Zielkosten für die jeweiligen Gewerke und Bauabschnitte eines Projektes angestrebt. Die **Zielkostenrechnung** ist in diesem Zusammenhang als Leistungstreiber zu verstehen. Der Index wettbewerbsfähiger Preise bildet hingegen dazu die Ergebniskennzahl und kann zudem über einen Vergleich mit Mitbewerber und Marktgegebenheiten in Zusammenhang gesetzt werden.

I5 - Erstklassige Bauarbeiten

Mit dem strategischen Ziel erstklassige Bauarbeiten durchzuführen, wurden bereits zuvor genannte Zielbildungen innerhalb der internen Prozessperspektive in Initiativen transformiert und durch Ergebniskennzahlen bzw. Leistungstreiber quantifiziert. Dabei werden Ergebniskennzahlen entwickelt, die Standards im Zusammenhang mit **Quali-**

³⁰² Vgl. (Hofstadler, 2006 S. 16)

tät und Termintreue abbilden. Als Leistungstreiber liefern zudem, zu reduzierende Mängelquoten oder auch die kontinuierliche Steigerung der Mitarbeiterproduktivität, die Voraussetzung zur Erreichung solcher strategischen Ziele. Um die Zielerreichung dabei langfristig zu gewährleisten, ist überdies eine ausführliche Dokumentation der entwickelten Initiativen und Kennzahlen erforderlich. Eine Hilfestellung dazu bietet die **Standardisierung** solcher Werte. Durch Festlegung und kontinuierliche Anhebung standardisierter Kennzahlen hinsichtlich Qualität und Zeitbedarf erfolgt auch hier eine Transformation vormals festgelegter Ergebniskennzahlen in zielorientierte Leistungstreiber.

I6 - Wertschöpfung

Grundsätzlich sollte der Fokus einer jeden Unternehmung in der Gestaltung und Optimierung ihrer eigenen **Kernkompetenzen** liegen. Dennoch kann es aus qualitativen aber auch monetären Gründen sinnvoll sein, die eigene Wertschöpfung im Bezug auf die Fertigungstiefe abzubauen.³⁰³ Im Baugewerbe verschiebt sich dabei der Umfang der eigenen Wertschöpfung vom Hersteller hin zum Dienstleister. Grundlegende Leistungselemente, wie etwa die Schalungstechnik, werden dabei an Nachunternehmer weitergegeben. Die jüngste Vergangenheit zeigt hier jedoch, dass sich für das Bauunternehmen regelmäßig wesentliche Nachteile im Bezug auf Qualität und den daraus resultierenden Folgekosten ergeben, die überdies eine kostenintensive Wiedereingliederung solcher Kernkompetenz nach sich ziehen. Gegenteilig wird jedoch ein Trendanstieg in der **Erweiterung der Fertigungstiefe** festgesellt. Ehemals an Nachunternehmer übertragene Leistungsschritte werden nun aus Kostengründen in die eigene Wertschöpfungskette eingegliedert. Paradebeispiel dafür ist die Bewehrungsverlegung im Zuge von Stahlbetonarbeiten. In diesem Zusammenhang zeigt sich immer mehr, dass eine Integration der Bewehrungsarbeiten in den eigenen Kernprozess „Betonier- und Schalungsarbeiten“ enorme Zeit- und Kostenvorteile in der Leistungserstellung ermöglicht. Als Ergebniskennzahl kann dazu exemplarisch die Fertigungstiefe angeführt werden, die das Verhältnis zwischen der eigenen erstellten Leistung und dem gesamten Produktionswert eines Objektes darstellt.³⁰⁴

I7 - Nachhaltigkeit verbessern

Auch wenn in jüngster Vergangenheit der Begriff der Nachhaltigkeit regelmäßig überstrapaziert wird, ist im Rahmen einer zielorientierten Unternehmensführung eine **um-**

³⁰³ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 8)

³⁰⁴ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 229)

welt- und ressourcenschonende Prozessgestaltung unumgänglich. Dabei können Ergebniskennzahlen, wie etwa der **Entsorgungskostenanteil** aber auch der **Ressourcen-Einsparungsgrad**, zur Quantifizierung einer nachhaltigen Leistungserstellung herangezogen werden. Mit dem Ziel der stetigen Verbesserung des Entsorgungskostenanteils wird diese Kennzahl aus dem Verhältnis zwischen den Kosten für Entsorgungsmaßnahmen und den Gesamtkosten eines Projekts gebildet. Der Ressourcen-Einsparungsgrad bezieht sich hingegen auf den Einsatz von Betriebsmitteln und offenbart den mehr oder weniger optimalen Einsatz von Gerät und Schalung. Dabei liefert insbesondere die Schalungsvorhaltung, als maßgeblicher Kostenfaktor, regelmäßig ein hohes Maß an Einsparungspotential. Durch die Kombination einer **ablaauforientierten Arbeitsvorbereitung** und einem gut funktionierenden **Vorschlagswesen** lassen sich hier sehr gute Einsparungsgrade erzielen und zudem als Leistungstreiber in der Balanced Scorecard sinnvoll implementieren.

6.5 Lern- und Entwicklungsperspektive

Als letzter Baustein der vier Perspektiven der Balanced Scorecard ist die Lern- und Entwicklungsperspektive jene Triebfeder, die über Ursachen-Wirkungs-Beziehungen eine logische Verbindung mit der Kundenperspektive, der interne Prozessperspektive und der Finanzperspektive herstellt.

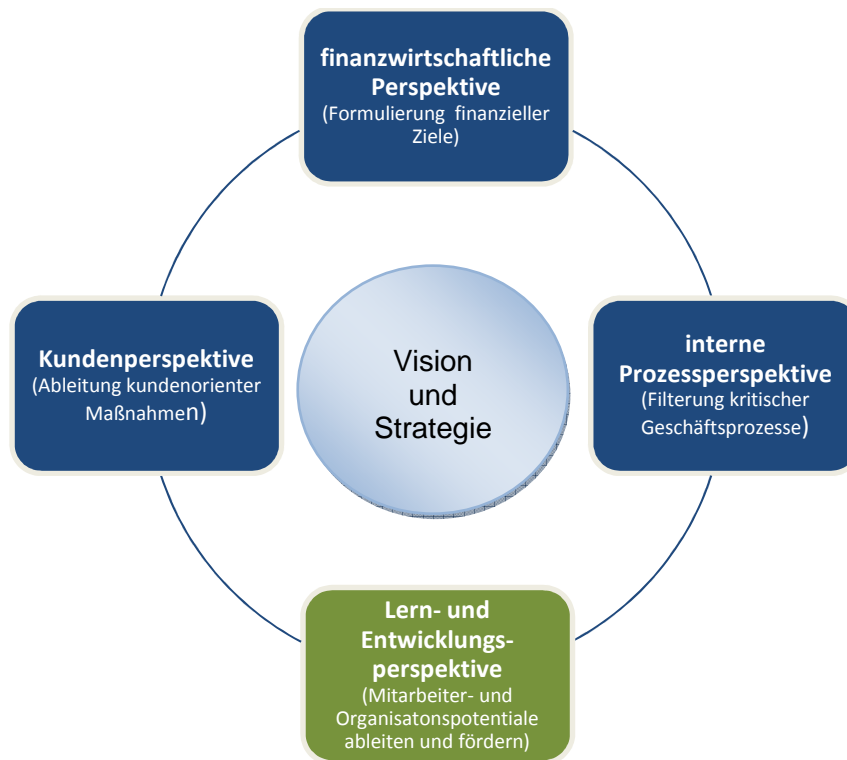


Abbildung 36 : Lern- und Entwicklungsperspektive der BSC³⁰⁵

In Anlehnung an das Erklärungsmuster der vorangegangenen Perspektiven, gliedern sich ebenso die nachstehenden Kapitel der Lern- und Entwicklungsperspektive in die allgemeingültigen Grundlagen, den bauwirtschaftlichen Bezug sowie die potenziellen Leistungstreiber und Kennzahlen.

6.5.1 Grundlagen der Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Lern- und Entwicklungsperspektive bildet die Infrastruktur für den Erfolg der BSC und schafft somit die Grundlage zu einem integrativen Managementsystem. Gemäß

³⁰⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bea, et al., 2013 S. 210)

Kaplan und Norton kann die Lern- und Entwicklungsperspektive in drei Hauptgruppen eingeteilt werden.³⁰⁶

- Mitarbeiterpotentiale
- Potentiale von Informationen
- Motivation, Empowerment und Zielausrichtung

(1) Mitarbeiterpotentiale

War um 1950 die Personalentwicklung ein betriebswirtschaftliches Fremdwort und galt die Personalverwaltung lediglich als Mittel zum Zweck, steht nun als **Paradigmenwechsel** der Mitarbeiter im Vordergrund unternehmerischen Handelns. Die strikte Aufgabendtrennung, die Optimierung und Rationalisierung einzelner Arbeitsschritte sowie die Kontrollfunktion der Führungskräfte, weichen im Zeitablauf immer mehr der Personalentwicklung und Personalförderung. Zudem steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Primärprozesse und soll letztendlich durch eigenständiges Denken und kreative Lösungsansätze die Erreichung der langfristigen Ziele der Unternehmung gewährleisten. Die Entwickler der BSC identifizieren dahingehend die drei Kernelemente Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue sowie Mitarbeiterproduktivität und quantifizieren diese mit Hilfe aussagekräftiger Kennzahlen. Eine tragende Rolle spielt dabei die **Mitarbeiterzufriedenheit** als Grundlage für Arbeitsmoral und allgemeine Zufriedenheit. Sie ist Grundvoraussetzung für Produktivitätssteigerung, hohe Qualität und herausragenden Kundenservice.³⁰⁷ Zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit dienen regelmäßige Umfragen, mit dem Ziel, eine Bewertung der aktuellen Zufriedenheit der Mitarbeiter zu generieren. Wichtige Kriterien sind dabei:³⁰⁸

- Mitbestimmungsmöglichkeit bei Entscheidungen
- Anerkennung von Leistungen
- Förderung der Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter
- Unterstützungsniveau der Personalabteilung
- Zugriff auf notwendige Informationen

Neben der Mitarbeiterzufriedenheit entwickelt sich die Mitarbeitertreue, als langfristiges Teilergebnis der Mitarbeiterzufriedenheit, zunehmend zu einem wichtigen Bau-

³⁰⁶ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 121)

³⁰⁷ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 124)

³⁰⁸ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 124)

stein der Personalplanung. Da Mitarbeiter progressiv als langfristige Investition im Unternehmen betrachtet werden, ist das Interesse dementsprechend hoch, gut ausgebildetes Personal langfristig an das Unternehmen zu binden, um den Verlust von Know-how und langjähriger Erfahrung zu unterbinden. Um den Grad der **Mitarbeitertreue** zu quantifizieren, wird dabei, als Kennzahl, regelmäßig die **Fluktuationsquote** herangezogen.

Die dritte Komponente der Personalentwicklung ist die Mitarbeiterproduktivität und wird als Ergebniskennzahl operationalisiert.³⁰⁹ Wie bei jeder anderen **Produktivitätskennzahl**, wird dazu das Ergebnis aus dem Input und dem Output eines Prozesses generiert. Im Rahmen der Mitarbeiterproduktivität kann dabei exemplarisch der Aufwand je Mitarbeiter dem Ertrag pro Mitarbeiter gegenübergestellt werden. Das Ergebnis würde demnach eine steigende Effektivität der Mitarbeiter bedeuten, sofern sich als Outputgröße höhere Absatzmengen und/oder besserer Kundennutzen bei simultan steigenden Erträgen einstellen.³¹⁰ Ebenso verweisen jedoch Kaplan und Norton auf die Risiken dieser Produktivitätskennzahlen, sofern sie einseitige Optimierungsversuche ergebnisverantwortlicher Führungskräfte beschreiben. So könnte beispielsweise das Ziel verfolgt werden, zwar den Output zu steigern, gleichzeitig jedoch die Anzahl der Mitarbeiter, bei stagnierender Mitarbeiterentwicklung bzw. Förderung, beizubehalten.³¹¹ Noch fataler wäre die umgekehrte Vorgehensweise durch Beibehaltung der Outputgröße bei Reduzierung der Mitarbeiteranzahl. Beide Maßnahmen verfolgen eindeutig das Ziel der Produktivitätssteigerung, widersprechen jedoch dem Grundgedanken einer BSC. Zudem besitzen solch einseitig durchgeführte Maßnahmen ohnedies nur die begrenzte Fähigkeit, einen positiven Erfolgsverlauf lediglich mittelfristig und rein gewinnorientiert zu beeinflussen. Letztendlich muss es aber das Ziel sein, die Mitarbeiterproduktivität mit Hilfe intrinsischer wie extrinsischer Motivation³¹² zu steigern, um damit die Weiterentwicklung der Arbeitnehmer positiv zu gestalten.

(2) Potentiale von Information

Wie bereits im Rahmen von Mitarbeiterumfragen angeführt, spielt in der Prozessgestaltung der zielorientierte und zeitnahe Zugang zu notwendigen Informationen eine

³⁰⁹ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 125)

³¹⁰ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 125)

³¹¹ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 125ff.)

³¹² Vgl. (Schmalen, et al., 2012 S. 196); In der Motivationstheorie werden als **extrinsische Motivation** jene Anreize verstanden, die von außen wirkenden. Als Beispiel dafür könnte etwa eine materielle aber auch immaterielle Belohnung angeführt werden. Die **intrinsische Motivation** basiert auf der Stimulation der Motivation durch Anreize, die vom Mitarbeiter selbst kommen und beispielsweise auf dem eigenen Interesse der durchzuführenden Tätigkeit beruhen.

enorm wichtige Rolle. Insbesondere Mitarbeiter mit regelmäßigem Kundenkontakt aber auch solche, die als Bestandteil kundenorientierter und somit meist erfolgskritischer Prozesse sind, entwickeln einen relativ hohen Informationsbedarf. Ein angemessener Zugang zu solchen Informationen bewirkt direkt wie indirekt einen positiven Einfluss auf die Qualitätsverbesserung, die Fehlerquote und letztlich auf die Kundenzufriedenheit. Eine Messung der Qualität über die eingesetzten Informationssysteme kann dabei über die sogenannte **Informationsdeckungskennziffer** erfolgen. Sie drückt, als nicht monetäre Kennzahl, das Verhältnis zwischen erhältlichen Informationen und angenommenen Informationsbedarf aus.³¹³

(3) Motivation, Empowerment und Zielausrichtung

Als dritter Aspekt der Lern- und Entwicklungsperspektive bildet die Motivation der Mitarbeiter einen unverzichtbaren Baustein der unternehmerischen Zielerreichung. Ohne Motivation bleiben die beiden anderen Kernelemente, Mitarbeiterpotentiale bzw. der optimierten Informationsgrade, wirkungslos.³¹⁴ In diesem Zusammenhang begründen die Begriffe „Entscheidungsfreiheit“ sowie die „Möglichkeit zum selbstständigen Handeln“ die primäre Quelle des langfristigen Erfolges. Die Mittel zur Förderung dieses unverzichtbaren Bausteins liegen, wie bereits erwähnt, in der extrinsischen wie intrinsischen Motivation. Um die Motivation von Mitarbeitern messen zu können, wird zu meist die Anzahl der Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern hergezogen. Sie macht die aktive Beteiligung von Mitarbeitern am **Verbesserungsprozess unternehmerischer Abläufe** sichtbar und wird sowohl als Ergebniskennzahl als auch Leistungstreiber interpretiert. Dabei sind, im Rahmen eines prozessverbessernden und gleichzeitig mitarbeitermotivierenden Vorschlagswesens, nachstehende Grundregeln einzuhalten:³¹⁵

- Erfolgreiche Vorschläge sollten zwingend betriebsintern veröffentlicht werden, um einerseits das Bewusstsein und die Glaubwürdigkeit für diese herausragende Maßnahme zu fördern bzw. um andererseits die intrinsische Motivation der einzelnen Mitarbeiter zu stimulieren.
- Die Förderung der betriebsinternen Information über den Nutzen umgesetzter Verbesserungsvorschläge sowie den damit verbundenen Anreizsystemen.

³¹³ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 130)

³¹⁴ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 131)

³¹⁵ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 131)

Dabei zeigen Ergebnisse aus jüngster Vergangenheit bei Einhaltung dieser Grundregeln eine enorme Zunahme der Verbesserungsvorschläge, aber auch ein merklicher Anstieg von Motivation der beteiligten Mitarbeiter.³¹⁶ Zusätzlich kann die Anzahl der Verbesserungsvorschläge um die Komponenten „Kosten“, „Zeit“ und „Qualität“ ergänzt und zur Bildung einer Kennzahl in Bezug gesetzt werden.

Solch personalorientierte Maßnahmen tragen in Verbindung mit **unternehmensweiter und individueller Zielausrichtung**³¹⁷ als Triebfeder dazu bei, die vier Perspektiven der BSC zu einer in sich **konsistenten Strategieverfolgung** umzusetzen. Dabei gewährleistet die BSC, als integratives Managementkonzept letztendlich die Erfüllung der langfristigen Unternehmensziele. Anzumerken ist, dass dabei die Entwicklung von erfolg- bzw. ergebnisorientierter Entlohnungs- und Bonussystemen zumindest mittelfristig erforderlich werden. Als extrinsische Motivation bleiben solche **Belohnungssysteme** auch in Anwendung der BSC unentbehrlich und unterstützen den Erfolg dieses herausragenden Konzepts wesentlich.

6.5.2 Bauwirtschaftliche Aspekte der Lern- und Entwicklungsperspektive

In Anlehnung an Kapitel 3 „Analyse der Unternehmensumwelt im Baugewerbe“ sowie Kapitel 4 „Analyse des Unternehmens im Baugewerbe“ sind es vor allem die Personalstruktur, die fehlende kaufmännische Ausbildungen sowie veraltete Kommunikationsstrukturen im Baugewerbe, die es im Zuge der Lern- und Entwicklungsperspektive zu optimieren gilt.

Personalstruktur

Traditionell ist im Baugewerbe das Durchschnittsalter der Führungskräfte vergleichsweise hoch. Wie bereits erwähnt, sind dabei 28 % der Angestellten und sogar 36 % der Poliere deutlich über 50 Jahre. Demgegenüber liegt der Anteil der Nachwuchsführungskräfte bei unter 30-Jährigen in einem zu vernachlässigenden Bereich, obwohl der Fokus ganz klar auf der **Verjüngung der Altersstruktur** liegen sollte. Hierbei kann im Führungsbereich der jüngeren Personalebene eine interne wie externe Förderung von Führungsqualitäten sehr gut Abhilfe schaffen und dabei zusätzlich eine ex-

³¹⁶ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 131)

³¹⁷ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 134); Unter dem Begriff der **unternehmensweiten und individuellen Zielausrichtung** wird die Konformität von Unternehmenszielen und den Zielen einzelner Mitarbeiter verstanden. Sie soll gewährleisten, dass Mitarbeiterziele und die Ziele der Unternehmung bzw. der jeweiligen strategischen Geschäftseinheiten mit Entlohnungs- und Bonussystemen im Einklang stehen und teamorientiertes Handeln fördern.

trinsische Motivation hervorrufen. Eine quantitative Messung in diesem Bereich gestaltet sich jedoch vergleichsweise schwierig, könnte aber beispielsweise durch eine Kennzahl über das Durchschnittsalter der Führungskräfte im Unternehmen generiert werden.³¹⁸ So sollte sich bei einem kontinuierlich sinkenden Wert dieser Kennzahl eine langfristige Verjüngung der Personalstruktur im Führungsbereich einstellen.

Kaufmännische Ausbildung

Ebenso kritisch ist die mangelnde kaufmännische Ausbildung im Baugewerbe anzuführen. Regelmäßig durchlaufen Führungskräfte im Baugewerbe einen traditionell festgelegten Karriereweg, der sich ausbildungsbedingt in erster Linie technisch orientiert. Zumeist beginnt, nach einer vorwiegend technisch orientierten Ausbildung (beispielsweise an einer höheren technischen Lehranstalt), der Berufseinstieg des zukünftigen Führungspersonals im Baugewerbe als Techniker. Nach mehrjähriger Erfahrung und der meist selbst erworbenen Fähigkeit, ausführendes Personal im Zuge von Bauprojekten zu führen, folgt in der Funktion als Bauleiter, die eigenständig verantwortliche Leitung von Bauprojekten, als nächster und zumeist letzter Karriereschritt. Erst zu einem relativ späten Zeitpunkt im Berufsleben der Führungskräfte, folgt in größeren Baubetrieben ein weiterer Aufstieg, der in einer Position der Oberbauleitung oder der Technischen Leitung endet. Verfolgt man diesen, durch zahlreich abgelegte technische Zusatzausbildungen geprägten Werdegang, ist die immens klaffende Wissenslücke im kaufmännischen Bereich deutlich sichtbar. Zudem entwickelt sich das Anforderungsprofil an Bauleiter und höhere Führungshierarchien zunehmend in eine betriebswirtschaftlich orientierte Richtung. Durch einen kontinuierlich ansteigenden Preisdruck und dem dazu parallel anwachsend Wissensvorsprung der Kunden bzw. derer Erfüllungsgehilfen im betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Bereich, befinden sich Unternehmen im Baugewerbe in einem im größer werdenden Dilemma. Um dieser Herausforderung langfristig gerecht werden zu können, bleibt es daher unumgänglich, vor allem im Führungsstab die betriebswirtschaftliche Ausbildung zu forcieren.

Solche Ansätze zur Verbesserung und Optimierung bietet die Baubranche bereits selbst, wenn sie etwas verspätet, diese Lücke nun erkennt und dahingehend verstärkt Ausbildungsmöglichkeiten in betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen anbietet. Eine qualitative Messung diesbezüglich bleibt jedoch vergleichsweise komplex. Dennoch könnte eine Kennzahl, die sich an der **betriebswirtschaftlichen Ausbildungsdauer je Mitarbeiter** orientiert, langfristig eine Verbesserung, als Leistungstreiber betriebs-

³¹⁸ Vgl. (Preißler, 2008 S. 195f.)

wirtschaftlicher wie finanzwirtschaftlicher Initiativen, hervorbringen.³¹⁹ Eine solche Kennzahl ist allerdings mit großer Sorgfalt zu handhaben, da diese in keinsten Weise eine Aussage über die Qualität bzw. das Ausbildungsniveau der einzelnen Mitarbeiter offenbart. Ungeachtet dessen sollte sich dennoch, durch die gezielte Förderung im betriebswirtschaftlichen Bereich, eine deutliche Verbesserung der ergebnisorientierten Kennzahlen in der Finanzperspektive abzeichnen und damit dem langfristigen Unternehmensziel dienen.

Kommunikation und Information

Wie bereits anhand der der EU-Adapt-Studie aufgezeigt, existiert gerade im Bereich des Baugewerbes die Notwendigkeit, **veraltete Kommunikations- und Informationsstrukturen** aufzubrechen und durch neue Medien bzw. gut vernetzte Softwarelösungen zu ersetzen. Zudem besteht generell die Erfordernis nach einer integrativen Informations- und Kommunikationskultur, um den Anforderungen komplexer Wirtschaftsprozesse auch in naher Zukunft gerecht zu werden.³²⁰ Das Modernisierungspotential in diesem Sektor ist enorm, erfordert jedoch den Mut, alte und zumeist nur oberflächlich gut funktionierende Systeme radikal umzubauen oder teilweise sogar in vollem Umfang auszutauschen. Zahlreich renommierte Softwareanbieter liefern dazu leicht vernetzbare und prozessübergreifend kommunizierende Softwarelösungen, die zudem einen **integrativen Workflow** gewährleisten. Überdies kann damit der für Mitarbeiter notwendige zeitnahe Informationsaustausch optimiert werden. Nebenbei schaffen zahlreiche Anbieter auf dem noch sehr jungen Feld der Social Media für repräsentative und virtuelle Unternehmensauftritte die Chance, die Kommunikation grundlegend neu und innovativ zu gestalten. So eröffnet sich die Möglichkeit, über digitale Kommunikationswege, die eigene Unternehmensvision auf eine breit angelegte Zielgruppe nach außen zu tragen bzw. das eigene Unternehmen kundenorientiert zu positionieren. Zur Messung geplanter Kommunikations- und Informationsziele eignet sich, gemäß Kaplan und Norton, die im nächsten Kapitel beschriebene Informationsdeckungskennziffer.

6.5.3 Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive liefern den Ausgangspunkt einer Balanced Scorecard und dokumentieren das Ergebnis jener Initiativen, die für

³¹⁹ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 304f.)

³²⁰ Vgl. (Ziouziou, 2010 S. 134)

die erfolgreiche Zielerreichung in den weiteren drei Perspektiven die notwendige Infrastruktur bereitstellen. Solche Kennzahlen sind vorwiegend als Leistungstreiber zu qualifizieren und werden dem Grunde nach allgemeingültig, entsprechend Tabelle 19, näher erläutert.

Strategische Zielsetzung	Strategische Kennzahlen
L1 - Verbesserung der Personalqualifikation	Ausbildungszeit je Mitarbeiter
L2 – Informationsverfügbarkeit	Informationsdeckungskennziffer
L3 – Personaltreue	Mitarbeiterfluktuation Krankenstandquote
L4 – Mitarbeitermotivation	Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge
L5 - Entwicklung einer Kundendatenbank	Prozent der Kunden mit bekannten Hauptattributen
L6 - Verbesserung der Personalstruktur	Auszubildendenquote

Tabelle 19 : Kennzahlen bzw. Leistungstreiber der Lern- u. Entwicklungsperspektive³²¹

L1 - Verbesserung der Personalqualifikation

Gemäß Kapitel 6.5.2 ist aufgrund der vorwiegend technischen Ausrichtung die Personalqualifikation im Baugewerbe durchwegs einseitig behaftet. Ein betriebswirtschaftliches Know-how ist kaum vorhanden und begründet für eine Vielzahl klein- und mittelgroßer Baubetriebe einen kardinalen Schwachpunkt. Durch eine Verbesserung der Personalqualifikation in den betriebswirtschaftlichen Belangen können jedoch zahlreiche Problemstellungen bereits in der Angebotsgestaltung, aber auch im Leistungserstellungsprozess bedeutend minimiert werden. Als Leistungstreiber steht hier dem Baubetrieb die Kennzahl über die **Ausbildungszeit je Mitarbeiter** zur Verfügung. Sie gibt, quantitativ behaftet, Auskunft über das Ausmaß der Mitarbeiterweiterbildung.³²² Eine qualitativ orientierte Messung über solche Ausbildungsmaßnahmen und deren Erfolg lässt sich hingegen kaum realisieren. Dennoch gibt die Erreichung bzw. Nichterreichung nachgereihter strategischer Ziele in der Kunden- bzw. internen Prozessperspektive indirekt Auskunft über das Ausmaß der Qualität durchgeführter Weiterbil-

³²¹ Eigene Darstellung über baubrancheorientierte Kennzahlen und Leistungstreiber der Lern- und Entwicklungsperspektive

³²² Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 301)

ungsmaßnahmen in der Lern- und Entwicklungsperspektive. Zudem lässt sich durch eine gezielte Auswahl und gut aufgebauter Ausbildungsmaßnahmen die Qualität, mehr oder weniger, steuern.

L2 - Informationsverfügbarkeit

Grundlage für jedes gut funktionierende System ist die zeitnahe Verfügbarkeit prozessnotwendiger Informationen.³²³ Vor allem die Baubranche zeigt hier regelmäßig Defizite, die es auszumerzen gilt. Zur Korrektur solcher Defizite dienen zumeist Initiativen zur Einführung **prozessübergreifender Softwarelösungen**, Nutzung neuartiger Medien und eine stete Verbesserung der internen wie externen Kommunikation. Zudem kann, neben der Planung und Durchführung kommunikationsfördernder Weiterbildungsmaßnahmen, eine Messung der Informationsverfügbarkeit über die bereits erwähnte **Informationsdeckungskennziffer**, erfolgen. Die Informationsdeckungskennziffer beurteilt dabei, in welchem Ausmaß der notwendige Informationsbedarf durch vorhandene Informationssysteme hinreichend abgedeckt wird.³²⁴ Zur Berechnung dieser Kennzahl wird der erhältliche Informationsgehalt dem angenommenen Informationsbedarf gegenübergestellt. Der dafür ermittelte Zielwert sollte sich dabei langfristig der 100 % Marke annähern. Die kommunikationsfördernden Weiterbildungsmaßnahmen können hingegen, wie bereits erläutert, über die Kennzahl der spezifischen Ausbildungszeit abgebildet werden.

L3 - Personaltreue

Um das über Jahrzehnte aufgebaute Erfahrungsniveau langfristig beizubehalten bzw. zusätzliche Kosten für wiederkehrende Ausbildungsmaßnahmen zufolge ungeplanter Personalfluktuationen zu minimieren, liegt es im Interesse des Unternehmens, den Grad der Personaltreue auf einem hohen Niveau zu halten. Grundsätzlich ist die Personaltreue auf das Maß der Personalszufriedenheit zurückzuführen. Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit geschieht dabei über umfangreiche, komplexe und zumeist kostspielige Mitarbeiterbefragungen. Eine bedeutend einfachere quantitative Messung der Personaltreue kann jedoch über jene Ergebniskennzahlen erfolgen, die in Form von **Mitarbeiterfluktuation** und **Krankenstandquote** ermittelt werden.³²⁵ Nachteilig daran sind jedoch die fehlenden Rückschlüsse über die Ursachen einer mangelhaften Mitarbeiterzufriedenheit, die im Rahmen der Mitarbeiterbefragung abgeleitet werden

³²³ Vgl. (Wien, et al., 2013 S. 120)

³²⁴ Vgl. (Preißler, 2008 S. 91)

³²⁵ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 307ff.)

können. Dennoch geben Mitarbeiterfluktuation und Krankenstandquote, als Ergebniskennzahlen, zumindest Aufschluss darüber, ob ein grundsätzliches Problem im Personalbereich vorliegt. In der Umsetzung wird bei der Mitarbeiterfluktuation die Anzahl jener Mitarbeiter der gesamten Mitarbeiteranzahl gegenübergestellt, die im Beobachtungszeitraum aus eigener Initiative heraus das Unternehmen verlassen haben. Im Zuge der Ermittlung der Krankenstandquote wird hingegen die Anzahl der Krankentage dem Produkt aus Arbeitstage und Anzahl der Beschäftigten gegenübergestellt. Entsprechend fachspezifischer Literatur ist vor allem die Krankenstandquote ein maßgeblicher Indikator für den Grad der Mitarbeiterzufriedenheit.³²⁶

L4 - Mitarbeitermotivation

Wie bereits in Kapitel 6.5.2 mehrfach betont, ist die angemessene Motivation von Mitarbeitern der Grundstein jeden Erfolgs unternehmensspezifischer Handlungsweisen. Dazu ist die Motivation in eine intrinsische und extrinsische Form zu unterscheiden. Ziel allen personalorientierten Handelns muss es sein, beide Ausprägungen gleichzeitig zu stimulieren. Eine geeignete und regelmäßig angewandte Methode zur Förderung der Mitarbeitermotivation ist dabei das **Vorschlagswesen**. Als integrativer Bestandteil primärer Kernprozesse gelingt es durch ein honorierendes und konsequent umgesetztes Vorschlagswesen, die Mitarbeitermotivation auf ein erstrebenswertes Niveau zu heben bzw. aufrecht zu halten. Gleichzeitig liefert das Vorschlagswesen ein Messinstrument zur quantitativen Bewertung der vorhandenen Mitarbeitermotivation. Um den qualitativen Charakter des Vorschlagswesens zusätzlich zu unterstreichen, wird die Mitarbeitermotivation anhand umgesetzter Verbesserungsvorschläge dokumentiert.³²⁷ Ein allgemeingültiger Richtwert über **Anzahl und Qualität von Verbesserungsvorschlägen** kann dazu nicht festgelegt werden, jedoch offenbart ein stetig steigender Wert ein wachsendes Interesse der Mitarbeiter an diesem **innovations-treibenden Instrument**. Gleichzeitig ist der motivierende Charakter eines gut funktionierenden Vorschlagswesens hervorzuheben.

L5 - Entwicklung einer Kundendatenbank

Um die Verfügbarkeit notwendiger Information für ein kundenorientiertes Handeln des Unternehmens zusätzlich zu unterstützen, bietet die Entwicklung einer **Kundendatenbank** ein ergänzendes Instrument zur Erreichung der langfristigen Unternehmensziele. Dabei werden prozessnotwendige Informationen von bestehenden Kunden aufbereitet

³²⁶ Vgl. (Preißler, 2008 S. 199)

³²⁷ Vgl. (Preißler, 2008 S. 210f.)

und anhand einer individuell gestalteten Kategorisierung abgespeichert. Über Schlüsselworte oder logisch aufgebaute Beschlagwortungssysteme werden dadurch den Mitarbeitern in der Leistungserstellung notwendige Information zeitnah und bedarfsorientiert zur Verfügung gestellt. Um den Umfang und die Qualität der entwickelten Kundendatenbank quantifizieren zu können, ist das prozentuelle Ausmaß jener Kunden zu beziffern, deren Hauptattribute im System abrufbar sind. Dabei beschreibt ein hoher Prozentwert an katalogisierten Kunden eine hohe Dichte an kundenrelevanten Daten im Leistungserstellungsprozess. Gerade im Bauwesen bilden dazu **kundenorientierte Datensätze** bereits in der Kalkulationsphase teilweise **auftragsentscheidende Informationen** ab.

L6 - Verbesserung der Personalstruktur

Wie bereits mehrmals erwähnt, sind die gegenwärtigen Personalstrukturen im Baugewerbe durch eine Überalterung gekennzeichnet. Insbesondere das hohe Durchschnittsalter in den Führungsebenen der Baubetriebe weisen (hinsichtlich deren Altersstruktur) markante Defizite auf. Durch die Einführung einer **personalstrukturbezogenen Kennzahl** bzw. durch eine kontinuierliche Optimierung des Durchschnittsalters wird ein Leistungstreiber konstruiert, der in Verbindung mit gezielten Weiterbildungsmaßnahmen die Entstehung einer langfristig verjüngten und qualitativ hochwertigen Personalstruktur ankurbelt.³²⁸ Neben den Initiativen zur Mitarbeitermotivation liefert gerade die langfristig stete Verbesserung der Personalstruktur die notwendige Infrastruktur für die Prozess-, Kunden- und Finanzperspektive. Der nachhaltige Erfolg zeichnet sich dabei in der Erreichung der langfristigen Ziele des Unternehmens ab.

6.6 Aufbau- und Ablauforganisation der Strategieimplementierung

Als weitere Aufgabe der Strategieimplementierung gilt es, nach Ableitung der Funktionalstrategien sowie der Bildung der vier Perspektiven, die Aufbau- und Ablauforganisation anzupassen bzw. neu zu gestalten. Liegt im Rahmen der Ablauforganisation der Schwerpunkt vor allem in der **Koordinationsaufgabe**, ist es die Herausforderung der Aufbauorganisation, veraltete Unternehmensstruktur an das neue Anforderungsprofil der Unternehmensstrategie anzupassen. Ausgangspunkt dafür ist die Organisation einer Unternehmung, die als Bestandteil der Unternehmensführung, neben dem

³²⁸ Vgl. (Krause, et al., 2010 S. 295)

Controlling und der Personalwirtschaft, einen wesentlichen Teil der Führungsfunktion wahrnimmt. Per Definition umfasst der Begriff Organisation die zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Beziehungen in sozialen Systemen und ist gleichzeitig das Ergebnis dieser Tätigkeit.³²⁹ Zudem weist die Betriebswirtschaftslehre drei wesentliche Interpretationen des Begriffes Organisation auf:³³⁰

- **funktionaler Organisationsbegriff**
Dieser umfasst die Strukturierung der jeweiligen Prozesse in einem Betrieb.
- **instrumenteller Organisationsbegriff**
Definiert den Organisationsbegriff als Instrument zur Führung eines Betriebes.
- **sozio-technischer Organisationsbegriff**
Bildet jene unternehmerische Konstruktion, innerhalb der Personen miteinander agieren, um kollektive Ziele zu verfolgen.

Das Ziel der Organisationsgestaltung gliedert sich dabei in zwei Kernaufgaben und skizziert die Begriffe **Arbeitsteilung** sowie **Arbeitsvereinigung**. Man spricht hier einerseits von der Aufbauorganisation und andererseits von der Ablauforganisation.

6.6.1 Aufbauorganisation

Ziel der Aufbauorganisation ist es, die Organisation einer Unternehmung in einer ablauforientierten Struktur darzustellen und die dafür erforderlichen Abteilungen zu bilden. Dabei wird im Rahmen der **Aufgabenanalyse** die Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben gegliedert. In einem weiteren Schritt ergeben sich durch die **Aufgabensynthese** sinnvoll abgegrenzte Organisationseinheiten, die in Abteilungen zusammengeführt werden. Ergebnis sind die daraus resultierenden Stellen, die als dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben den jeweiligen Personen zugeordnet werden und das Fundament der Aufbauorganisation darstellen.³³¹ Zudem werden diese Stellen in **Linienstellen** (Leitungsstellen, Ausführungsstellen) sowie **unterstützende Stellen** (Stabstellen, Assistenzstellen, Dienstleistungsstellen) differenziert. In Summe ergeben die angeführten Stellenformen das **Stellengefüge**. Um Weisungsbefugnis und Weisungsbindung zwischen den einzelnen Stellen zu definieren, bedient sich die Organisationslehre des Instrumentes des **Leistungsgefüges**. Das Leistungsgefüge verknüpft dabei die jeweiligen Stellen untereinander und unterscheidet zwischen dem

³²⁹ Vgl. (Vahs, et al., 2007 S. 301)

³³⁰ Vgl. (Schmalen, et al., 2012 S. 131)

³³¹ Vgl. (Vahs, et al., 2007 S. 317)

Ein- bzw. Mehrliniensystem. Darüber hinaus kennt die Aufbauorganisation den Begriff des Stabliniensystems, als singuläre Stellenzuordnung in einem der beiden Grundsysteme. Die Organisationsform selbst, als Umsetzung der Aufbauorganisation, kennt drei Grundvarianten.³³²

(1) Funktionale Organisation

Die funktionale Organisation orientiert sich am **Einliniensystem**. Sie zeigt in ihrer Darstellung regelmäßig die Einbindung von Stabstellen und eignet sich aufgrund ihrer einfachen Struktur besonders gut für kleinere und mittlere Unternehmen.³³³ Überdies bildet das Einliniensystem regelmäßig das Konstrukt autonomer Geschäftseinheiten ab. Dabei ist insbesondere die strategische Geschäftseinheit, als in sich abgeschlossene Einheit für die Umsetzung einer BSC, von großem Interesse. Die strategische Geschäftseinheit erstreckt sich nämlich über die gesamte Wertekette, und wirkt daher als abgeschlossenes System.³³⁴ Zudem bildet die funktionale Aufbauorganisation samt ihrem Stellengefüge das Grundgerüst für geplante Initiativen und Informationsprozess.

(2) Spartenorganisation

Die Spartenorganisation benutzt als Grundgefüge die funktionale Form einer Aufbauorganisation. Dabei spaltet sich die Spartenorganisation in ihrer zweiten Hierarchieebene zumeist nach den Kriterien „Produkt“ oder „Region“ in mehrere Sparten. Unterhalb dieser Hierarchieebene werden in weiterer Folge, je Sparte, funktional orientierte Organisationsteile angeordnet. Anwendungsgebiet sind mittelgroße bis große Unternehmen. Diese Form ist auch in der Bauindustrie regelmäßig anzutreffen, wobei speziell der funktionale Teil solcher Aufbauorganisationen als autonome SGE fungiert. Ein weiteres Merkmal der Spartenorganisation ist der Zentralbereich, der sämtlichen Sparten als fachkompetente, jedoch nicht entscheidungsbefugte unterstützende Stelle zur Seite steht.³³⁵ Zumeist übernimmt dabei der Zentralbereich verwaltungsorientierte Aufgaben wie Finanzen, Controlling oder Personal.

(3) Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist eine Variante der Aufbauorganisation und findet vorwiegend in Konzernen, als Strukturgebilde, regelmäßig Anwendung. Dabei übernehmen die

³³² Vgl. (Schmalen, et al., 2012 S. 138)

³³³ Vgl. (Vahs, 2005 S. 142)

³³⁴ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 290)

³³⁵ Vgl. (Schmalen, et al., 2012 S. 138)

einzelnen Sparten die Aufgabe der Konzeption von Projekten oder Produkten. Die leistungsbezogene Abwicklung (Beschaffung, Produktion, Logistik, etc.) obliegt hingegen den selbstständigen Funktionsbereichen.

Neben den drei Grundformen der Aufbauorganisation sind bei internationalen Konzernen zunehmend neu konzipierte Organisationsformen anzutreffen. Deren Struktur zeigt dabei meist vernetzte, modulare aber auch virtuelle Formen und besitzt einen relativ hohen Komplexitätsgrad.³³⁶ Ziel ist es, durch eine hohe Flexibilität in der Aufbauorganisation, der rasanten Dynamik des Marktes zu entsprechen. Diese Formen bleiben im Rahmen dieser Arbeit jedoch gänzlich unberücksichtigt.

6.6.2 Ablauforganisation

Anders als die Aufbauorganisation beschäftigt sich die Ablauforganisation nicht mit den Strukturen einer Unternehmung, sondern mit deren Prozessen. Dabei bestimmen Geschäfts- und Transformationsprozesse unmittelbar die Ausführung der Arbeitsabläufe.³³⁷ Ausgehend von der Gesamtaufgabe einer Unternehmung analysiert die Ablauforganisation die einzelnen Arbeitsgänge und gestaltet im Rahmen der **Arbeitssynthese** die erforderlichen **Prozesse bzw. Prozessketten**.³³⁸ Unter einem Prozess wird dabei der Ablauf von nacheinander bzw. simultan ablaufenden Vorgängen verstanden, der gleichzeitig einer klar definierten Zielsetzung dient.³³⁹ Die wesentlichen Merkmale der Prozesse sind dabei vielschichtig und werden in der Betriebswirtschaftslehre nachstehend aufgelistet:³⁴⁰

- Start- und Endereignis
- In- und Output
- Prozessquellen
- Prozessaufgaben und Prozessziele
- Arbeitsgänge
- Durchlaufzeiten
- Zugeordnete Ressourcen
- Zugeordnete Organisationseinheiten

³³⁶ Vgl. (Kutschker, et al., 2010 S. 493ff.)

³³⁷ Vgl. (Schmalen, et al., 2012 S. 143)

³³⁸ Vgl. (Vahs, et al., 2007 S. 303)

³³⁹ Vgl. (Benes, et al., 2012 S. 144)

³⁴⁰ Vgl. (Vahs, 2005 S. 211)

Betreffend die Arten der unterschiedlichen Prozesse ist für gegenständliche Arbeit bzw. für die Strategieimplementierung die Unterscheidung nach Porter von immenser Bedeutung. Porter unterscheidet anhand der Wertekette zwischen:³⁴¹

- Primärprozesse
- Sekundärprozesse

Porter klassifiziert dabei den Prozess anhand des Marktbezuges. Als Primärprozess, und somit Hauptbestandteil für die Entwicklung der Prozessperspektive, werden jene Prozesse qualifiziert, welche sich als Marktprozesse unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligen und dabei auf die Erstellung und den Absatz der Produkte gerichtet sind.³⁴² Solche Prozesse werden in der BWL auch als direkte Leistungsprozesse bezeichnet. Als Sekundärprozesse sind hingegen jene Prozesse zu qualifizieren, die in ihrer Funktion die Sicherstellung und Aufrechterhaltung der notwendigen Primärprozesse als indirekter Leistungsprozess, gewährleisten. Von außerordentlichem Interesse bleiben jedoch, als Bestandteil der vier Perspektiven, die Primärprozesse entlang der Wertekette.

³⁴¹ Vgl. (Porter, 2000 S. 65)

³⁴² Vgl. (Vahs, et al., 2007 S. 310)

7 Schlussbetrachtung

Die Schlussbetrachtung soll einerseits die Ergebnisse gegenständlicher Arbeit nochmals beleuchten. Andererseits werden die, aus dem Blickwinkel der Baubetriebe resultierenden Maßnahmen beschrieben sowie notwendige Konsequenzen im Rahmen einer kritischen Betrachtungsweise erläutert.

7.1 Ergebnisse

In Anbetracht der künftiger Herausforderungen, dem sich das Baugewerbe langfristig zu stellen hat, liegt das Augenmerk zukünftiger Handlungsweisen zunehmend in der Strategischen Planung. Dabei ist die Strategische Planung ein erfolgskritisches Element des Strategischen Managements und umfasst die Kernaufgaben „**Strategieentwicklung**“ und „**Strategieimplementierung**“. Betrachtet man dabei die Aufgabenstellung der Strategieentwicklung näher, sind in erster Linie die **Umweltanalyse**, die **Unternehmensanalyse** sowie die daraus abzuleitende **Strategiewahl** zu nennen. Im Zuge der Umweltanalyse sind mit Hilfe einer **Markt- bzw. Branchenstrukturanalyse**, die Chancen und Risiken, die sich aus dem Umfeld der Unternehmensumwelt ergeben, zu identifizieren. Unter der Maßgabe bauwirtschaftlicher Charakteristika sind nachstehende Umweltfaktoren und Einflussgrößen identifizierbar.

Im Beobachtungszeitraum 2011 erwirtschafteten 31.269 Baubetriebe einen Umsatz von insgesamt 39,4 Mrd. EUR, wobei der Anteil von ca. 10,4 Mrd. EUR, und somit gleichzeitig rückläufig, der Sparte Hochbau zuzuordnen ist. Langfristig ist jedoch für den Hochbau mit einem leichten Wachstum von voraussichtlich knapp über einem Prozent zu rechnen. Trotz konjunktureller Schwäche ist eine kontinuierliche Zunahme der Unternehmensanzahl im Bausektor zu beobachten. Grund dafür sind die geradezu **schwach ausgeprägten Markteintrittsbarrieren** in der Baubranche. Orientiert man sich ferner an den Einflussgrößen nach Porter, sind zufolge einer **stark ausgeprägten Produkthomogenität** und der gegenwärtigen Marktstruktur bedeutende Economies of scale, sowie die Möglichkeit zu einer markanten **Produktdifferenzierung** kaum vorhanden. Zudem erwachsen dem Kunden bei einem Produktwechsel nur selten bedeutsame Umstellungskosten. Ebenso ergeben sich, aufgrund des **hohen Standardisierungsgrades** im Bauwesen, für ausführende Bauunternehmen nur vereinzelt Hindernisse im Umfeld der Lieferanten- und Distributionszugänge. Überdies ist die Ziel-

gruppe im Baugewerbe lediglich durch zwei Typen, nämlich dem **öffentlichen sowie dem privaten Auftraggeber** gekennzeichnet. Dabei orientierten sich beide Typen grundsätzlich an den gut standardisierten Ausschreibungsmethoden und erzielten damit eine überdurchschnittlich gute Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Marktteilnehmern. Die Konsequenzen daraus sind **unbedeutende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten** sowie eine erheblich stärkere Verhandlungsposition der Kunden, die überdies, durch die derzeit karge Investitionstätigkeit öffentlicher wie privater Auftraggeber, zusätzlich an Stärke gewinnt.

Neben den Ergebnissen der Markt- bzw. Branchenstrukturanalyse ergeben sich zudem **weitere betriebswirtschaftliche Eigentümlichkeiten** der Baubranche. Getragen durch hohe Auftragssummen und **stark divergierende Zahlungsströme** ist die Baubranche regelmäßig durch vergleichsweise **niedrige Eigenkapitalquoten** und **schlechter Liquidität** stigmatisiert. Zudem ergeben sich durch den ausgestalteten Individualisierungsgrad im Baubetrieb **gravierende Zinsrisiken**, sowie vergleichsweise **hohe Lohnkosten**. Unter dem Individualisierungsgrad versteht man dabei die Tatsache, dass Bauunternehmen im Bezug auf deren Fertigungsprozesse grundsätzlich durch das **Werkstattprinzip** gekennzeichnet sind und somit jeder einzelne Auftrag für das ausführende Unternehmen eine neue Herausforderung im Leistungserstellungsprozess bedeutet.

Anders als in der Umweltanalyse ist es die Aufgabe der Unternehmensanalyse, die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen zu filtern bzw. zu bewerten. Als relevante Methoden sind dabei die „**PIMS-Studie**“ sowie das Verfahren der „**Strategischen Erfolgsfaktoren**“ zu nennen. Grundsätzlich sind die genannten Analyseformen allgemeingültig anwendbar. Durch die Integration des **EU-ADAPT Projekts „Analyse des Strukturwandels für kleine und mittlere Bauunternehmen zur langfristigen Arbeitsplatzsicherung“** können darüber hinaus jedoch baubrandenspezifische Erfolgsfaktoren abgeleitet werden. Folgt man den Ausführungen dieser Studien und Methoden, sind nachstehende Erfolgskriterien zu postulieren. In Anbetracht des Beschaffungsprozesses der Bauunternehmen wurden anhand von Umfragen nicht unwesentliche Diskrepanzen zwischen Bauunternehmen bzw. Nachunternehmern identifiziert. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen eröffnet sich für die Betriebe im Baugewerbe daher die Chance, durch gegenseitigen Respekt, hohe Transparenz und maximalen Informationsaustausch eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit mit Nachunternehmern herauszubilden. Hinsichtlich „Information“ und „Kommunikation“ bietet sich dem Bauunternehmen das wohl größte Verbesserungspotential. Aufgrund **veralteter Prozessstrukturen bzw. Medien** besteht in der Bauwirtschaft demnach eine

dringende Notwendigkeit, neue Medien (Social Media, etc.), integrative Informations- und Kommunikationskulturen sowie vernetzte bzw. prozessübergreifende Softwarelösungen einzugliedern. Neben den Schlüsselfaktoren des Beschaffungsprozesses und den verbesserungswürdigen Informations- und Kommunikationsbereichen fordert die EU-ADAPT-Studie zudem eine Forcierung im Bereich betriebswirtschaftlicher Kenntnisse. Diesbezüglich belegte im Jahr 2012 die Baubranche in Österreich branchenübergreifend den ersten Platz in der Insolvenzstatistik. Dementsprechend nachhaltig sind die regelmäßig niedrigen Eigenkapitalquoten, die unausgewogenen Finanzierungsstrukturen sowie die mangelhaften Controlling-Instrumente deutlich zu verbessern. Als weitere Schwachpunkte lokalisiert die angeführte Studie **veraltete Personalstrukturen** in den Führungsebenen sowie überwiegend **technisch orientierte Mitarbeiterqualitäten** im Baugewerbe. In diesem Zusammenhang wurde festgestellt, dass im Baugewerbe über 30 % des Führungspersonals das Alter von 50 Jahren bereits weit überschritten haben. Demgegenüber ist der Anteil der unter 30-Jährigen Führungskräfte erdrückend niedrig. Zudem gestaltet sich die Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte relativ einseitig und vernachlässigt **betriebswirtschaftliches Know-how** zur Gänze.

Neben dem Herleiten erfolgskritischer Schlüsselfaktoren bietet sich im Rahmen der Unternehmensanalyse die Möglichkeit, **Portfolio-Analysen** einzusetzen. Die zahlreichen Anwendungsgebiete dieser Analyseform bietet zudem die Möglichkeit, strategische Entscheidungen mit andersartig gelagerten Entscheidungsansätzen zu kombinieren. In diesem Zusammenhang ist vor allem das **Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteils-Portfolio** von großem Interesse. Ziel ist es dabei, den relativen Wettbewerbsvorteil mit der Marktattraktivität in Verbindung zu setzen und anhand der Zielgröße „ROI“ zu bewerten. Mittels gewichteter und aufsummierter Zielerträge lassen sich ferner spezifische Normstrategien für die Unternehmung oder ein strategisches Geschäftsfeld ableiten. Um zusammenfassend die Aussagefähigkeit der Umwelt- sowie Unternehmensanalyse zu steigern, sind die Ergebnisse unter Anwendung der **SWOT-Analyse** übersichtlich darzustellen.

Als letzter Schritt der Strategieentwicklung bleibt die **Strategieformulierung**. Ziel ist es dabei, zuvor identifizierte strategische Lücken zu schließen. Dazu erfolgt eine Untergliederung auf drei Ebenen, die sowohl die Unternehmens-, die Geschäfts- als auch die Funktionsebene einschließt.

Die Formulierung der **Unternehmensstrategie** bildet in diesem Zusammenhang die erste Hierarchieebene ab und gibt eine generelle Stoßrichtung für die Unternehmung

vor. Dazu bieten sich den Unternehmen drei grundlegend verschiedene Strategieformen, die sich aus der Wachstums-, der Stabilisierungs- bzw. der Desinvestitionsstrategie zusammensetzen.

In Fortführung der Unternehmensstrategie ist des Weiteren die **Geschäftsfeldstrategie** festzulegen, wobei sich diese in ihren Grundzügen an der Unternehmensstrategie zu orientieren hat. Die Grundlage für diese Strategieformulierung liefern die Marktabgrenzung sowie die Wettbewerbsführung nach Porter, welche im Wesentlichen die Differenzierung, die Kostenführerschaft bzw. die Konzentrationsstrategie als Grundstrategien für die strategischen Geschäftsfelder qualifiziert.

Die letzte hierarchische Ebene der Strategieformulierung umfasst die **Funktionsstrategien**. Wie auch die Geschäftsebene muss sich die Strategieformulierung der Funktionsebene an den Grundzügen der Unternehmensstrategie orientieren sowie der Geschäftsfeldstrategie entsprechen. Die Funktionsstrategie besitzt dabei die Aufgabe, strategische Ziele und Initiativen für die einzelnen Funktionsbereiche abzuleiten. Dabei zeichnet diese Strategieebene für die Quantifizierung und Umsetzung der entwickelten Strategien verantwortlich und bildet gleichzeitig das Bindeglied zur Strategieimplementierung.

Als weiteren Abschnitt dieser Arbeit repräsentiert die **Strategieimplementierung** den zweiten Baustein der Strategischen Planung. Dabei ist es primär die Aufgabe der Strategieimplementierung, entwickelte Strategien in Einzelmaßnahmen zu zerlegen, um diese anschließend in die Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmung zu implementieren. Die Implementierung erfolgt dabei anhand einer **Budgetierung** oder neuerdings mit Hilfe der **Balanced Scorecard**. Im Unterschied zur Budgetierung berücksichtigt die BSC nicht nur quantitative Faktoren sondern besitzt zudem die herausragende Fähigkeit, als **integratives Managementsystem**, qualitative Aspekte der Strategieimplementierung mit aufzunehmen. In ihrer Funktionsweise werden zur Erreichung langfristiger Unternehmensziele und anhand entwickelter Strategien, strategische Initiativen als notwendige Handlungsweisen abgeleitet. Durch die Kombination der einzelnen Initiativen, Leistungstreiber bzw. Ergebniskennzahlen erfolgt eine Quantifizierung der Ziele und unterteilt die BSC in die vier Perspektiven:

- Finanzwirtschaftliche Perspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Umgekehrt betrachtet, ergeben sich die angeführten Perspektiven aus der Vision bzw. Mission einer Unternehmung die, anhand der Unternehmensstrategie, in strategisch kritische Ziele transformiert werden. Dabei besteht zwischen den einzelnen Perspektiven eine **Ursachen-Wirkungs-Beziehung**, um die zielorientierte Umsetzung der Unternehmensstrategie zu gewährleisten. Triebfeder in diesem System ist die Lern- und Entwicklungsperspektive, welche die notwendige Infrastruktur zur Erreichung der langfristigen Ziele gewährleistet. Innerhalb der internen Prozess- bzw. Kundenperspektive erfolgt mittels abgeleiteter Initiativen sowie damit verbunden **Leistungstreibern** und **Ergebniskennzahlen**, die Optimierung bzw. Kundenorientierung der erfolgskritischen Primärprozesse.

Als letzte Perspektive bildet die **Finanzperspektive**, als oberste Instanz der vier Perspektiven, den Abschluss der Ursachen-Wirkungs-Beziehungskette strategischer Ziele und quantifiziert somit die Unternehmensstrategie. Zudem skizziert sie die Darstellung der **finanziellen Ziele** einer strategischen Geschäftseinheit bzw. einer Unternehmung. Um dazu strategische Maßnahmen zielgerichtet abzuleiten, gliedern Kaplan und Norton, anhand des Lebenszyklusansatzes, die Phasen einer Unternehmung in die Wachstums-, Reife- und Erntephase. Zudem finden im Zuge der Finanzperspektive betriebswirtschaftliche Kennzahlen regelmäßige Anwendung. Insbesondere jene Ergebniskennzahlen wie etwa Cash Flow, Eigenkapitalquote, Stabilitätskennzahlen sowie die Schuldentilgungsdauer, sind aufgrund deren immenser bauwirtschaftlichen Bedeutung von großem Interesse. Letztendlich bestimmen eben diese Parameter regelmäßig die Auswahl strategischer Zielsetzungen in der Baubranche. Demnach stehen in Abhängigkeit der primären Unternehmensstrategie vorwiegend Unternehmenswachstum, Finanzstärke, Rentabilitätssteigerung, Steigerung der Kundenrentabilität, Liquiditätsverbesserung sowie die Risikominimierung im Mittelpunkt der Finanzperspektive.

Als weitere Perspektive stellt die **Kundenperspektive** die **Kundenwünsche** und die damit verbundenen **Markterfordernisse** in den Vordergrund. Kaplan und Norton unterscheiden dabei zwischen der Kernkennzahlengruppe sowie den Leistungsträgern als sogenannte Wertangebote. Die Kernkennzahlengruppe umfasst dabei den Marktanteil, die Kundenbindung, die Kundenakquisition, die **Kundenzufriedenheit** sowie, daraus resultierend, die **Kundenrentabilität**. Um herausragende Kundentreue und Kundenzufriedenheit zu erzeugen, kategorisieren Kaplan und Norton die Produkt-/Serviceeigenschaften, die Kundenbeziehungen sowie Image bzw. Reputation als Leistungstreiber. Betrachtet man im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit die maßgeblichen Faktoren im Baugewerbe, sind es vor allem Qualität, Baukosten und

Bauzeit, die maßgeblich zu einer positiven aber auch negativen Ausprägung der Kundenzufriedenheit beitragen. Allgemein betrachtet liegt demnach der Schwerpunkt der strategischen Zielsetzung in der Steigerung von Kundenzufriedenheit, Kundentreue, effiziente Kundenakquirierung, Kundenpartnerschaft und Kundenorientierung.

Die **interne Prozessperspektive** betrachtet primär die Abläufe bzw. Prozesse der Leistungserstellung. Dabei entwickelten Kaplan und Norton das **Wertkettenmodell** und gliedern dieses in die drei Hauptgeschäftsprozesse „Innovation“, „betrieblichen Prozesse“ sowie „Kundendienst“. Den Innovationsprozess betreffend liegt die Fokussierung im Baugewerbe auf der **Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration** und gliedert damit die Planungs- bzw. Ausbauphase in die eigene Wertschöpfungskette ein. Dazu kann mit Hilfe der Zielkostenrechnung eine kosten- und kundenorientierte Projektentwicklung begleitet werden. Strategische Zielsetzungen im Sinne der Innovationsprozesse wären die Optimierung der Angebotsphase sowie der Ausbau der eigenen Wertschöpfung. Innerhalb der Betriebsprozesse liegt der Fokus hingegen auf der Optimierung prozesskritischer Kosten, Qualitätsanforderungen und dem Zeitbedarf. Als Initiativen können dazu die Steigerung der Mitarbeiterproduktivität, die Kostensenkung leistungsbezogener Prozesse sowie die Bildung von Zeit- und Qualitätsstandards in die BSC integriert werden. Letzter Baustein der Wertmodellkette nach Kaplan und Norton ist der Kundendienst und bezieht sich im Rahmen bauwirtschaftlicher Prozessgestaltung vorwiegend auf die Mängelbehebung. Die Mängelminimierung bzw. deren Behebung kann im Zuge strategischer Zielsetzungen mit Hilfe der Mängelquote quantifiziert werden und dient als Ergebniskennzahl bzw. Leistungstreiber gleichermaßen.

Abschließend bildet die **Lern- und Entwicklungsperspektive** die Infrastruktur für die drei weiteren Perspektiven. Dabei spielen, gemäß Kaplan und Norton, die Mitarbeiterpotentiale, die Potentiale der Informationen sowie die Motivation und Zielausrichtung eine tragende Rolle. Hinsichtlich der Mitarbeiterpotentiale liegen die strategischen Ziele vorwiegend in der Verbesserung der **Personalqualifikation**, sowie der Verbesserung der **Personalstruktur**, die die Grundlage für einen langfristigen Unternehmenserfolg ermöglichen. Betrachtet man dazu das Baugewerbe, sind es vor allem **betriebswirtschaftliche Defizite** und veraltete Personalstruktur in den Führungsebenen, die Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen darlegen. Analysiert man im Weiteren die Informationsstruktur von Bauunternehmen, liegt der Ausgangspunkt für strategische Zielbildungen vorwiegend in der Verbesserung der **Informationsverfügbarkeit** und der kontinuierlichen Entwicklung **informationsspeichender Kundendatenbanken**. Zudem ist die Entwicklung bzw. Einführung neuer Medien (beispielsweise Social Media) und prozessübergreifender Softwarelösungen langfristig jedenfalls zu themati-

sieren. Letzter und vermutlich bedeutsamster Ansatzpunkt bleibt jedoch die Motivation. Sie ist Grundvoraussetzung jeden Erfolgs und initialisiert unternehmensspezifische Handlungsweisen. Die strategische Zielbildung liegt hier ganz klar in der **Mitarbeitermotivation** sowie der damit, mehr oder weniger, verbunden Personaltreue. Als mögliche Initiative dient dabei in erster Linie ein gut funktionierendes Vorschlagswesen. Dabei werden **intrinsische** wie **extrinsische Motivationsfaktoren** gleichermaßen angesprochen. Zudem ist durch Messung der Mitarbeiterfluktuation bzw. der Krankenstandquote die allgemeine **Mitarbeiterzufriedenheit** quantifizierbar.

Als letzter Bestandteil der Strategieimplementierung ist es die Aufgabe der **Aufbau- bzw. Ablauforganisation**, sowohl die Strategie als auch die damit verbundene BSC, in die bestehende Unternehmensstruktur einzubauen. Die Aufbauorganisation kennt dabei eine Vielzahl von Organisationsformen. Maßgeblich, im Zusammenhang mit der BSC, ist die funktionale Organisation als Grundstruktur für die Umsetzung einer neuen Strategie innerhalb eines strategischen Geschäftsfeldes. Abschließend bildet die Ablauforganisation eine **Prozessstruktur** für die Einbindung der vier Perspektiven. Dabei sind es vor allem Primärprozesse, die sich als Marktprozesse unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligen und dem direkten Leistungsprozess, als Bindeglied der vier Perspektiven, dienen.

7.2 Maßnahmen der Strategischen Planung im Baubetrieb

Es stellt sich nun abschließend die Frage, mit welchen Maßnahmen eine Strategische Planung im Baugewerbe umgesetzt werden kann, die zudem dem Anspruch betriebswirtschaftlicher Maßstäbe entspricht.

Die gegenständliche Arbeit kann dazu in zwei, für sich abgrenzbare Themenkreise betrachtet werden. Einerseits behandelt die Diplomarbeit die Strategieentwicklung, andererseits wird die Umsetzung bzw. Implementierung einer entwickelten Strategie, unter Anwendung der BSC, skizziert. Dabei steht außer Frage, dass für die beiden elementaren Bausteine der Strategischen Planung, sowohl für die Initialisierung als auch für die grundlegenden Vorgaben, ausschließlich die oberste Führungsebene verantwortlich zeichnet.

Betrachtet man zu aller erst die Strategieentwicklung der Unternehmensebene, obliegt der ersten Führungshierarchie die Formulierung der Mission bzw. Vision.³⁴³ In weiterer Folge sollte fortan das oberste Management in den **Top-Down-Prozess** der Entwicklung nachfolgender Strategie mit eingebunden sein. Wie in der Arbeit ausführlich diskutiert, obliegt es dabei der Unternehmensstrategie, strategische Grundsätze sowie unabdingbaren Prämissen für die nachfolgende Führungsebene und deren Strategien vorzugeben.

Die Entwicklung der Strategie für strategische Geschäftsfelder erfolgt grundsätzlich durch die zweite Managementebene. Dabei ist auf den Gleichklang mit der Unternehmensstrategie zu achten. Die Strategie ist demnach in einem Top-Down Prozess für jedes einzelne strategische Geschäftsfeld grundlegend abzuleiten und hinsichtlich ihrer **erfolgskritischen Einflussgrößen** individuell zu gestalten.

Die letzte Ebene der Strategieentwicklung erfolgt auf der funktionalen Führungsebene. Dabei ist es die Aufgabe des mittleren Managements, nach Maßgabe der Unternehmens-, bzw. Geschäftsfeldstrategie, strategische Ziele und Initiativen herauszuarbeiten. Zudem bildet die Strategieentwicklung bzw. Formulierung in der Funktionsebene das Bindeglied zum zweiten Abschnitt „Strategieimplementierung“.

Die Strategieimplementierung erfolgt entweder anhand einer Budgetierung oder mit Hilfe der Balanced Scorecard. Ebenso wie für die Unternehmensstrategie gilt auch für die BSC, dass die Grundsatzüberlegungen ein Aufgabengebiet der obersten Führungsebene bleiben muss und nicht delegiert werden kann.³⁴⁴ Dabei ist es sinnvoll, für die erste Balanced Scorecard vorerst eine **strategische Geschäftseinheit** auszuwählen. Gerade strategische Geschäftseinheiten eignen sich im Besonderen für die Anwendung einer BSC, da sie in aller Regel ein in sich geschlossenes System bilden und zudem regelmäßig eine **ganzheitliche Wertschöpfungskette** beinhalten. In Anwendung der Balanced Scorecard erfolgt dabei vorerst, innerhalb der vier Perspektiven, die Ableitung der Strategie im Zuge eines Top-down-Prozesses. Sodann sind, beginnend mit der Lern- und Entwicklungsperspektive, strategische Initiativen zu bilden, die anhand von Leistungstreibern und/oder Ergebniskennzahlen zu quantifizieren sind. Durch eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung erfolgt danach die Verknüpfung der einzelnen vier Perspektiven in ein logisch zusammenhängendes Gesamtsystem. Als letzte Perspektive gibt dabei die Finanzperspektive, in Form von Ergebniskennzahlen, Aus-

³⁴³ Vgl. (Sonnenschein, 2001 S. 297)

³⁴⁴ Vgl. (Kaplan, et al., 1997 S. 276)

kunft über die strategische Zielerreichung und legt gleichzeitig offen, ob die gesetzten strategischen Maßnahmen dem Erreichen der langfristigen Ziele dienen. Dabei ist anzumerken, dass die BSC in ihrer Struktur und ihrem Inhalt keinesfalls in Stein gemeißelt ist. Gerade am Anfang einer BSC ist die Implementierung der entwickelten Strategie als ein sich ständig weiterentwickelnder Prozess zu sehen, der sich im Zeitablauf immer zielgenauer den strategischen Anforderungen der Unternehmung annähert.

7.3 Konsequenzen

Rückblickend auf die gegenständliche Arbeit wurde aufgezeigt, dass die Strategische Planung, als Subsystem des Strategischen Managements, die beiden Grundbausteine Strategieentwicklung sowie Strategieimplementierung beinhaltet. Zudem kann die Implementierung einer entwickelten Strategie mit Hilfe der BSC zielorientiert umgesetzt werden.

Unabhängig davon ergeben sich innerhalb der Baubranche zahlreiche **Schlüsselfaktoren und Herausforderungen**, die auch abseits einer Strategischen Planung ausführlich zu diskutieren sind.

In Anbetracht der Ergebnisse dieser Arbeit werden im Bereich betriebswirtschaftlicher Herausforderungen wesentliche Mängel offengelegt. Zuzufolge einer zumeist rein technisch orientierten Aus- und Weiterbildung fehlt die Fähigkeit zu einer kaufmännischen Betrachtungsweise in den Führungsebenen fast zur Gänze. Zudem verfehlen die vorhandenen Kommunikations- und Informationsstrukturen bei weitem die gegenwärtigen Anforderungen im Unternehmensumfeld. Gerade diese beiden Aspekte tragen maßgeblich dazu bei, insbesondere den **betriebswirtschaftlichen Herausforderungen** im Geschäftsalltag nicht ausreichend Rechnung zu tragen. Exemplarisch sind **eklatante Kalkulationsrisiken** sowie stark divergierende Zahlungsströme zu nennen, die, zuzufolge einer mangelhaften betriebswirtschaftlichen Herangehensweise, deren negative Auswirkungen in wenig zufriedenstellende Eigenkapitalquoten, hohen Verschuldungsgraden und geringen Renditen manifestieren.

Als weiteres negativ behaftetes Merkmal im Baugewerbe ist die fehlende Kundenorientierung innerhalb des gesamten Wertschöpfungsprozesses festzustellen. Unabhängig davon, dass im Bereich der öffentlichen Auftraggeber **kundenorientierte Handlungsweisen** nur begrenzt Anwendung finden, bieten sich im Umfeld privater Auftraggeber zahlreiche Möglichkeiten, eine herausragende Kundenzufriedenheit zu generie-

ren. Dabei spielen vor allem die Produktqualität sowie die verlässliche Einhaltung von Baukosten und Fertigstellungsterminen eine tragende Rolle.

Ein maßgebliches Merkmal der Baubranche ist zudem, aufgrund geringer Eintrittsbarrieren und einer stark ausgeprägten Konjunkturabhängigkeit, eine eklatante Wettbewerbsintensität, die darüber hinaus nur bedingt eine Produktdifferenzierung zulässt. Eine Chance diesen kostenintensiven Kreislauf zu verlassen, ist die differenzierte Betrachtungsweise unter Anwendung des Wertkettenmodells. Dabei kann durch eine **Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration innerhalb des Bauprozessmodells** eine neue Ausgangssituation für Bauunternehmen erzeugt werden, die es ermöglicht, zum Einen kundenorientierte Handlungsweisen zu setzen und zum Anderen, durch die Integration neuer Primärprozesse (beispielsweise Planung), herausragende Alleinstellungsmerkmale aufzubauen.

All diese Schlüsselfaktoren liefern, im Sinne der strategischen Zielbildung, hilfreiche Ansatzpunkte und ermöglichen damit eine zielorientierte Entwicklung maßgeschneiderter Initiativen für die Perspektiven der Balanced Scorecard. Abschließend sei jedoch erwähnt, dass ebenso die BSC, entsprechend aller anderen Managementsysteme, nur in Verbindung mit einem **Bonussystem** langfristig funktionieren kann.³⁴⁵ Um schlussendlich die Erreichung der langfristigen Unternehmensziele gewährleisten zu können ist daher, in Anwendung der BSC, mittel- bis langfristig ein ausgewogenes und fair gestaltetes Prämiensystem in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren.

³⁴⁵ Vgl. (Weber, et al., 2000 S. 61f.)

Literaturverzeichnis

Bücher und Broschüren:

[Ansoff/Folchert 1966]

Ansoff, Harry I. und Folchert, Helmut. *Management Strategie*. 1. Auflage. München : Verlag moderne Industrie, 1966.

[Baldauf 1996]

Baldauf, Artur. *Strategische Gruppen in der Bauindustrie*. 1. Auflage. Wiesbaden : Deutscher Universitätsverlag, 1996. Dissertation.

[Barilits 1994]

Barilits, Martin, M. *Die Gültigkeit der PIMS - Erkenntnisse für Klein- und Mittelbetriebe*. [Hrsg.] Wirtschaftsuniversität Wien. Wien : s.n., 1994. Dissertation

[Baßeler/Heinrich/Utecht 2009]

Baßler, Ulrich; Heinrich, Jürgen und Utecht, Burkhard. *Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft*. 19., überarbeitete Auflage. Berlin : Schäffer-Poeschel Verlag, 2009.

[Bea/Haas 2013]

Bea, Franz Xaver und Haas, Jürgen. *Strategisches Management*. 6., vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart : Lucius & Lucius Verlag, 2013.

[Benes/Groh 2012]

Benes, Georg M. E. und Groh, Peter E. *Grundlagen des Qualitätsmanagements*. 2., aktualisierte Auflage. Friedberg : Carl Hanser Verlag München, 2012.

[Berner/Kochendörfer/Schach 2009]

Berner, Fritz; Kochendörfer, Bernd und Schach, Rainer. *Grundlagen der Baubetriebslehre 3 - Baubetriebsführung*. 1. Auflage. Stuttgart : Vieweg+Teubner Verlag, 2009.

[Bradley/Buzzell 1989]

Bradley, Gale T. und Buzzell, Robert D. *Das PIMS - Programm; Strategien und Unternehmenserfolg*. 1. Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 1989.

[Brede 2003]

Brede, Helmut. *Betriebswirtschaftslehre*. 8. Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2003.

[Camphausen 2013]

Camphausen, Bernd. *Strategisches Management - Planung, Entscheidung, Controlling*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2013.

[Drees/Paul 2000]

Drees, Gerhard und Paul, Wolfgang. *Kalkulation von Baupreisen*. 6., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin : Bauwerk Verlag, 2000.

[Fischer 2008]

Fischer, Jan O. *Kostenbewusstes Konstruieren*. 1. Auflage. Köln : Springer Verlag, 2008.

[Girmscheid 2004]

Girmscheid, Gerhard. *Projektentwicklung in der Bauwirtschaft*. 1. Auflage. Zürich : Springer Verlag, 2004.

[Girmscheid 2010]

Girmscheid, Gerhard. *Strategisches Bauunternehmensmanagement - Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft*. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. Zürich : Springer Verlag, 2010.

[Girmscheid/Motzko 2013]

Girmscheid, Gerhard und Motzko, Christoph. *Kalkulation, Preisbildung und Controlling in der Bauwirtschaft*. 2. Auflage. Zürich/Darmstadt : Springer Verlag, 2013.

[Gräfer/Schneider/Gerenkamp 2012]

Gräfer, Horst; Schneider, Georg und Gerenkamp, Thorsten. *Bilanzanalyse*. 12., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Paderborn : NWB Verlag, 2012

[Greiner/Mayer/Stark 2009]

Greiner, Peter; Mayer, Peter E. und Stark, Karlhans. *Baubetriebslehre - Projektmanagement*. 4., aktualisierte Auflage. München : Vieweg+Teubner Verlag, 2009.

[Günther/Tempelmeier 2012]

Günther, Hans- Otto und Tempelmeier, Horst. *Produktion und Logistik*. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin : Springer Verlag, 2012.

[Habinson 1997]

Habinson, Rudolf. *Baubetriebslehre*. 3., überarbeitete Auflage. Wien : Manz Verlag, 1997. Bd. Band 3.

[Hahn/Taylor 2006]

Hahn, Dietger und Taylor, Bernd. *Strategischen Unternehmensplanung - Strategischen Unternehmensführung*. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Heidelberg : Springer Verlag, 2006.

[Hake 2003]

Hake, Bruno. *Erfolgreiche Akquisition in der Bauwirtschaft*. 1. Auflage. Wiesbaden : S.U.P.- Verlag, 2003.

[Hinterhuber 2004]

Hinterhuber, Hans H. *Strategische Unternehmensführung - I. Strategisches Denken*. 7., grundlegend neu bearbeitete Auflage. Berlin : Walter de Gruyter, 2004. Bd. I.

[Hinterhuber/Matzler 2009]

Hinterhuber, Hans H. und Matzler, Kurt. *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 6. Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2009.

[Hoffschröder/Bernhard 2003]

Hoffschröder, Stefan und Bernhard, Martin G. *Report Balanced Scorecard: Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln*. 3., überarbeitete Auflage. Düsseldorf : Symposion Publishing, 2003.

[Hofstadler 2006]

Hofstadler, Christian. *Bauablaufplanung und Logistik im Baubetrieb*. 1. Auflage. Heidelberg : Springer-Verlag, 2006.

[Hofstadler 2008]

Hofstadler, Christian. *Scholarbeiten*. 1. Auflage. Heidelberg : Springer-Verlag, 2008.

[Homburg/Bauer 2004]

Homburg, Christian und Bauer, Hans H. *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung*. 1. Auflage. Mannheim : Deutscher Universitätsverlag, 2004.

[Jacob 1985]

Jacob, Dieter. *Externe Finanzanalyse der Bauunternehmen mit Hilfe von Kennzahlen - Insbesondere auch unter Berücksichtigung unterschiedlicher Bilanzierungsweisen*. 1. Auflage. Stuttgart : Bauverlag GmbH, 1985. Bd. 27.

[Jacob 1995]

Jacob, Matthias. *Strategische Unternehmensplanung in Bauunternehmen*. 1. Auflage. Aachen : Shaker Verlag, 1995. Dissertation.

[Jahrmann 2009]

Jahrmann, Fritz- Ulrich. *Finanzierung*. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Kiel : NWB-Verlag, 2009.

[Jung 2011]

Jung, Hans. *Controlling*. 3., überarbeitete Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2011.

[Kantner 2012]

Kantner, Hans-Georg. *Insolvenzstatistik Unternehmen 2012*. KSV 1870. Wien : s.n., 2012. Pressemitteilung.

[Kaplan/Norton 1997]

Kaplan, Robert S. und Norton, David P. *Balanced Scorecard (aus dem amerikanischen von Peter Horvath)*. 1. Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 1997.

[Keidel 2009]

Keidel, Christian. *Entwicklung und Gestaltung eines Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen*. [Hrsg.] Dieter Jacob. 1. Auflage. Freiberg : Gabler Verlag, 2009. Dissertation.

[Klemmer, Jochen. 1998]

Klemmer, Jochen. *Neustrukturierung bauwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten*. [Hrsg.] Arnold Picot und Reichenwald Ralf. 1. Auflage. Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, 1998.

[Kochendörfer/Liebchen/Viering 2010]

Kochendörfer, Bernd; Liebchen, Jens H. und Viering, Markus G. *Bau-Projekt-Management - Grundlagen und Vorgehensweisen*. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin : Vieweg+Teubner Verlag, 2010.

[Köster 2007]

Köster, Dieter. *Marketing und Prozessgestaltung am Baumarkt*. 1. Auflage. Wiesbaden : Deutscher Universitäts Verlag, 2007.

[Krause/Arora 2010]

Krause, Hans Ulrich und Arora, Dayanand. *Controlling-Kennzahlen*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin : Oldenbourg Verlag München, 2010.

[Kutschker/Schmid 2010]

Kutschker, Michael und Schmid, Stefan. *Internationales Management*. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin : Oldenbourg Verlag München, 2010.

[Langenbeck 2011]

Langenbeck, Jochen. *Kosten- und Leistungsrechnung*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Herne : NWB Verlag, 2011.

[Mauerhofer 2005]

Mauerhofer, Gottfried. *Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe*. 1. Auflage. Innsbruck : Books on Demand GmbH, 2005. Bd. 9.

[Mugler/Schmidt 1995]

Mugler, Josef und Schmidt, Karl- Heinz. *Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft*. 1. Auflage. Berlin : Duncker & Humblot, 1995. Bd. 12.

[Nagl 2013]

Nagl, Anna. *Der Businessplan*. 7., überarbeitete Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2013.

[Olfert 2013]

Olfert, Klaus. *Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft - Kostenrechnung*. 17., verbesserte und aktualisierte Auflage. Baden Baden : Kiehl Verlag, 2013.

[Pfohl 1997]

Pfohl, Hans- Christian. *Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben*. [Hrsg.] Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. 3. Auflage. Berlin : Springer Verlag, 1997.

[Pfohl 2009]

Pfohl, Hans- Christian. *Logistiksysteme*. 8., neu bearbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin : Springer Verlag, 2009.

[Porter 2013]

Porter, Michael E. *Wettbewerbsstrategien - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. [Hrsg.] Campus Verlag. 12., aktualisierte und erweiterte Auflage. New York : s.n., 2013.

[Porter 2000]

Porter, Michael E. *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 6. Auflage. Frankfurt : Campus Verlag, 2000.

[Preißler 2008]

Preißler, Peter R. *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen*. 1. Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2008.

[Rothlauf 2010]

Rothlauf, Jürgen. *Total Quality Management in Theorie und Praxis*. 3. Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2010.

[Runia/Wahl/Geyer/Thewissen 2011]

Runia, Peter; Wahl, Frank; Geyer, Olaf; Thewissen, Christian. *Marketing - Eine prozess- und praxisorientierte Einführung*. 3., aktualisierte und verbesserte Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2011.

[Schmalen/Pechtl 2012]

Schmalen, Helmut und Pechtl, Hans. *Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre*. 15. Auflage. Greifswald : Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2012.

[Schneck 2010]

Schneck, Ottmar. *Risikomanagement*. 1. Auflage. Weinheim : WILEY-VCH Verlag, 2010.

[Siegwart/Reinecke/Sander 2010]

Siegwart, Hans, Reinecke, Sven und Sander, Stefan. *Kennzahlen für die Unternehmensführung*. 7., vollständig überarbeitete Auflage. St. Gallen : Haupt, 2010.

[Sonnenschein 2001]

Sonnenschein, Martin. *Strategien für neue Geschäfte*. 1. Auflage. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 2001.

[Stelling 2009]

Stelling, Johannes, N. *Kostenmanagement und Controlling*. 3., unveränderte Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2009.

[Vahs 2005]

Vahs, Dietmar. *Organisation*. 2. Auflage. Stuttgart : Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart, 2005.

[Vahs/Schäfer-Kunz 2007]

Vahs, Dietmar und Schäfer-Kunz, Jan. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 5., aktualisierte Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.

[Väth 2011]

Väth, Cornelius. *Früherkennung einer Insolvenzgefährdung bei Baukonzernen*. [Hrsg.] Institut für Baubetriebslehre der Universität Stuttgart. 1. Auflage. Stuttgart : Beuth Verlag, 2011. Dissertation.

[Voigt 2007]

Voigt, Kai- Ingo. *Industrielles Management*. 1. Auflage. Nürnberg : Springer Verlag Berlin-Heidelberg, 2007.

[Weber/Schäffer 2000]

Weber, Jürgen und Schäffer, Utz. *Balanced Scorecard & Controlling*. 3., überarbeitete Auflage. Vallendar : Gabler Verlag, 2000.

[Weilinger 2011]

Weilinger, Arthur. *Kodex - Unternehmensrecht 2011*. 42. Auflage. Wien : LexisNexis Verlag, 2011.

[Weselik/Hussian 2009]

Weselik, Nikolaus und Hussian, Wolfgang. *Der österreichische Bauprozess*. 2., überarbeitete Auflage. Wien : Linde Verlag, 2009.

[Wien/Franzke 2013]

Wien, Andreas und Franzke, Normen. *Systematische Personalentwicklung*. 1. Auflage. Wiesbaden : Springer Verlag, 2013.

[Wischhof/Bastuck/Pfiffer/Stöppler 2000]

Wischhof, Karsten; Bastuck, Stefanie; Pfiffer, Wolfdieter; Stöppler, Ralf-Stefan. *Strategien für mittelständische Bauunternehmen in Europa*. 1. Auflage. Eschborn : RKW Verlag, 2000.

[Wolke 2008]

Wolke, Thomas. *Risikomanagement*. 2. Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2008.

[Zäpfel 2000]

Zäpfel, Günther. *Strategisches Produktions - Management*. 2. Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2000.

[Zilch/Diederichs/Katzenbach 2001]

Zilch, Konrad; Diederichs, Claus Jürgen und Katzenbach, Rolf. *Handbuch für Bauingenieure*. 1. Auflage. Heidelberg : Springer Verlag, 2001.

[Ziouziou 2010]

Ziouziou, Sammy. *Bau-Marketing - Grundlagen, Anwendung, Beispiele*. 1. Auflage. München : Oldenbourg Verlag, 2010.

Sonstige Quellen und Informationsmaterial:**[Branchenmonitor 2013]**

Branchenmonitor. Branchenmonitor.at. [Online] [Zitat vom: 29. Dezember 2013.]
Uhrzeit:13:49. http://www.branchenmonitor.at/Branchenmonitor/_grpbau/Inhalt.htm.

[KMU-Forschung-Austria 2013]

KMU-Forschung-Austria. KMUForschung.ac.at. [Online] [Zitat vom: 29. Dezember 2013.] Uhrzeit:13:37.
http://www.kmuforschung.ac.at/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=102&lang=de.

[Statistik Austria 2014]

Statistik-Austria. statistik.at. [Online] [Zitat vom: 19. Januar 2014.] Uhrzeit:15:14.
http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/branchendaten_nach_beschaeftigtengroessenklassen/index.html

Anhang

Im Folgenden wird anhand eines Fallbeispiels die Strategische Planung in ihrer praktischen Anwendung dargestellt. Dazu erfolgt unter Anwendung der Umwelt- und Unternehmensanalyse eine Strategieentwicklung, die letztendlich in einer Strategieformulierung mündet. In einem weiteren Schritt wird die Strategieimplementierung mit Hilfe der Balanced Scorecard umgesetzt. Dabei entsprechen die in der Diplomarbeit entwickelten Initiativen dem Ausgangspunkt für die im Fallbeispiel entwickelten Perspektiven. Den Abschluss bildet eine vollständige Balanced Scorecard für eine strategische Geschäftseinheit.

Fallbeispiel: „Strategische Planung in einem Unternehmen des Baugewerbes“

In den weiterführenden Kapiteln erfolgt, in Anlehnung an den Ausführungen der Diplomarbeit, die praktische Umsetzung einer Strategischen Planung unter Anwendung der Balanced Scorecard.

A-1 Aufgabenstellung Fallbeispiel

Ausgangspunkt ist ein gut situiertes österreichisches Bauunternehmen (Familienunternehmen seit über 80 Jahren) mit nachstehenden Daten:

- Unternehmen: Mustermann
- Rechtsform: GmbH & Co KG
- Branche: Baubranche - Hochbau
- Mitarbeiteranzahl: 123
- Umsatz 2012: 36.400.000,- EUR
- Bilanzsumme 2012: 16.595.000,- EUR
- GuV (absolut) 2012: 345.000,- EUR
- GuV (relativ) 2012: 2,68 %
- Cash Flow: 572.000,- EUR
- Schuldentilgungsdauer: 21,20 Jahre
- Eigenkapitalquote: 10,82 %
- Gesamtkapitalrentabilität: 3,79 %

Aufgabe ist es, die angeführten Daten folgerichtig zu interpretieren, sowie die notwendigen Maßnahmen zur Herausbildung einer langfristig erfolgsorientierten strategischen Geschäftseinheit herauszuarbeiten. Dabei sind die Grundzüge der Strategischen Planung anzuwenden und nachstehende Planungsprämissen zu berücksichtigen:

- kontinuierliche Verbesserung der Eigenkapitalquote um jährlich mind. 5 %
- Steigerung der Gesamtkapitalrentabilität auf mind. 6,5 %
- mittelfristige Umsatzsteigerung auf mind. 0,5 % des Marktvolumens
- langfristig soll der Marktanteil auf insgesamt 1 % steigen

A-2 Situationsanalyse

Entsprechend der Rechtsform, sowie auf der Grundlage des Beschäftigungsstandes, dem Umsatz sowie der Bilanzsumme ist das gegenständliche Bauunternehmen, gemäß der Definition der Europäischen Kommission, den mittelgroßen Unternehmen im Baugewerbe zuzuordnen.

Gemessen an den betriebswirtschaftlichen Maßstäben, ist das gegenständliche Bauunternehmen, im Vergleich zu branchengleichen Unternehmen, im Mittelfeld einzuordnen. Branchenübergreifend folgt die Unternehmung jedoch einem negativen Trend. Das Ergebnis der GuV liefert zwar ein positives Abbild der Geschäftstätigkeit, liegt jedoch branchenübergreifend deutlich unter dem Durchschnitt. Vor allem die Gesamtkapitalrentabilität liegt mit 3,79 % deutlich unterhalb der Benchmark, welche in aller Regel einen Wert von 25 % bis 50 % über dem mittleren Zinsniveau langfristiger Kredite einfordert. Ebenso liegt zwar die Eigenkapitalquote mit einem Wert von insgesamt 10,82 % noch knapp über der kritischen Marke von 8 %, dennoch ist sie damit in ihrem Ergebnis mehr als deutlich unterhalb dem anzustrebenden Minimalziel von 20 %. Zudem ist die gegenständliche Unternehmung, mit einer Schuldentilgungsdauer von 21,20 Jahren, nicht nur branchenübergreifend sondern ebenso im Branchenvergleich im unteren Drittel zu finden.

A-3 Umweltanalyse

Aufgrund der größen- und branchenorientierten Einordnung der gegenständlichen Bauunternehmung, können die Ausführung der Umweltanalyse entsprechend Kapitel 3 sinngemäß übernommen werden.

A-3.1 Marktanalyse

Entsprechend der Marktanalyse in vorangegangener Diplomarbeit, ergibt sich für die zu betrachtende Bauunternehmung im Vergleichszeitraum 2010/2011 ein Rückgang der Umsatzerlöse von insgesamt 6,6 % im Sektor Hochbau. Dem gegenüber prognostiziert das WIFO Austria, bis 2014, im Zielmarkt einen durchschnittlichen Zuwachs der Umsatzerlöse von bis zu 1,7 %. Die Marktstruktur skizziert dabei ein Bild, welches bis 2011 über 31.260 Bauunternehmen zählt und gleichzeitig ein kontinuierliches Wachstum der Anzahl an Bauunternehmen vorzeichnet. Hinsichtlich der Kunden ist im Baugewerbe grundlegend zwischen zwei verschiedenen Kundentypen, dem öffentlichen Auftraggeber sowie dem privaten Auftraggeber, zu unterscheiden. Dabei erfolgt die Akquirierung neuer Aufträge eher passiv, zumal die Auftragsvergabe auf Basis eines zuvor, durch den Auftraggeber initialisierten und dabei zumeist hochgradig standardisierenden Ausschreibungsverfahrens durchgeführt wird. Infolge des ausgeprägten Standardisierungsgrades ergibt sich darüber hinaus kaum die Möglichkeit einer Produktdifferenzierung.

A-3.2 Branchenstrukturanalyse

Entsprechend der Branchenstrukturanalyse in Kapitel 3.2 können dazu nachstehende Einflussfaktor nach Porter analog determiniert werden:

Einsteiger

Grundsätzlich ergeben sich für den betreffenden Wirtschaftszweig keine Markteintrittsbarrieren, zumal entscheidende Größenvorteile nicht vorhanden bzw. leicht zu erwerben sind. Aufgrund des immensen Standardisierungsgrades, sowie der Art und Weise der Ausschreibungsverfahren ist eine Produktdifferenzierung kaum möglich. Darüber hinaus ist der Kapitalbedarf im Anfangsstadium eines Bauunternehmens vergleichsweise gering, da notwendiges Gerät zur Leistungserstellung regelmäßig angemietet bzw. geleast werden kann. Anzumerken sind jedoch relativ stark divergierende Zahlungsströme, die im Zeitablauf zu einem vergleichsweise hohen Vorfinanzierungs-

grad führen können. Als weiteres Kriterium der Markteintrittsbarrieren ergeben sich im betrachteten Wirtschaftszweig für den Auftraggeber keine Umstellungskosten, die ihn dazu zwingen, bei einem Produktwechsel zusätzliche Kosten in Kauf nehmen zu müssen. Die Distributionszugänge im Baugewerbe weisen zudem kaum Hindernisse für neue Marktteilnehmer auf, wobei der Kundenkreis durch den öffentlichen bzw. privaten Auftraggeber geprägt ist. Zudem ist der öffentliche Auftraggeber dazu verpflichtet, auf Grundlage des Bundesvergabegesetzes, jedem Marktteilnehmer den Zugang zu öffentlichen Ausschreibungsverfahren zu gewährleisten. Daraus resultierend besteht auch keine konkrete Gefahr einer staatlichen Regulierung für das Unternehmen Mustermann.

Zulieferer

Als Zulieferer werden, betriebswirtschaftlich betrachtet, die Hersteller materieller Güter, der Dienstleistungsbereich sowie der Arbeitsmarkt eingestuft. Aufgrund des enorm ausgeprägten Standardisierungsgrades ergibt sich gegenüber dem betrachteten Unternehmen für Zulieferer nur dort eine vergleichsweise gute Verhandlungsposition, wo regionale Restriktionen oder eine hohe Transportintensität vorliegen. In allen anderen Bereich besteht hingegen für das Bauunternehmen, aufgrund der großzügig strukturierten Marktgegebenheiten, eine ausgesprochen gute Verhandlungsposition. Anderes gilt für den Dienstleistungsbereich, wobei Dienstleister zum Großteil in Form von Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers auftreten. Hier kann sich ein fehlender Zugang zu der angesprochenen Zulieferergruppe jedenfalls nachteilig für das Unternehmen auswirken, sofern Erfüllungsgehilfen, wie etwa Architekten, ihre Position in der Projektentwicklung und Projektumsetzung parteiisch auffassen. Ist hingegen der Dienstleister nicht dem AG zuzuordnen, und wird seine Leistung direkt vom Bauunternehmen bezogen, gelten für solche Dienstleister die gleichen Bedingungen wie für die Hersteller materieller Güter. Als letztes Element der Zulieferer, umfasst der Arbeitsmarkt jene Gruppe, die durch deren eigene Arbeitskraft direkt und unmittelbar dem Leistungserstellungsprozess dient. Dabei ist deren Verhandlungsposition maßgeblich durch Ausbildung, Qualität, Erfahrung sowie der konjunkturellen Entwicklung bestimmt. Gegenwärtig ergibt sich für diese Gruppe, zufolge einer schwachen Konjunkturerwicklung, eine abgeschwächte Verhandlungsposition.

Ersatzprodukte

Eine Substitution im engeren Sinne ist für gegenständliches Bauunternehmen zu vernachlässigen. Das Unternehmen verfügt in der Regel über das notwendige Know-how

und vermag relevante Baumethoden anzuwenden bzw. die vorhandene Vielfalt an Baustoffe gezielt einzusetzen.

Kunden

Wie bereits erwähnt, gliedert sich die Zielgruppe des Unternehmens in öffentliche sowie private Auftraggeber. Dabei ist die Bereitschaft privater Auftraggeber, in Anlagevermögen zu investieren, durch den Konjunkturverlauf maßgeblich bestimmt. Derzeit ist die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, nicht zuletzt durch die Wirtschafts- und Finanzkrise empfindlich abgebremst, von Stagnation und Rückgang geprägt. Zudem ist es derzeit der öffentlichen Hand nur begrenzt möglich, aufgrund eigener Sparmaßnahmen und Budgetkürzungen, die verhaltene konjunkturelle Entwicklung der Baubranche zu stimulieren. Konkret bedeutet dies einen Umsatzrückgang im Baugewerbe von 2,2 %. Betrachtet man den für das Bauunternehmen relevanten Bausektor Hochbau, ist im Vergleichszeitraum 2010 bis 2011 sogar ein Rückgang von insgesamt 6,6 % festzustellen. Daraus ergibt sich für das Bauunternehmen gegenüber öffentlichen wie privaten Auftraggeber eine kurz- bis mittelfristig abgeschwächte Verhandlungsposition.

Branche

Ausgehend von vergleichsweise schwach ausgeprägten Markteintrittsbarrieren, einer kontinuierlich steigenden Anzahl neuer Mitbewerber sowie mangelnden Differenzierungsmöglichkeiten im Bauwesen, ist generell mit einer verstärkten Wettbewerbsrivalität im Baugewerbe bzw. im Hochbau zu rechnen.

A-3.3 Weitere Aspekte der Unternehmensumwelt

Neben den in der Marktanalyse und der Branchenstrukturanalyse identifizierten Chancen und Risiken, ergeben sich für das Bauunternehmen darüber hinausgehende baubereichenspezifische Einflussgrößen. So ist das Bauunternehmen durch eine vergleichsweise niedrige Eigenkapital- bzw. hohe Fremdkapitalquote geprägt. Zudem verursachen hohen Haftungssummen und stark divergierende Zahlungsströme ein progressiv ansteigendes Zinsrisiko. Überdies ist das Unternehmen einem eklatant hohen leistungswirtschaftlichen Risikopotential ausgeliefert, welches, in Verbindung mit einem herausragenden Kalkulationsrisiko bzw. einem vergleichsweise hohem Personalaufwand, zusätzlich verstärkt wird.

A-4 Unternehmensanalyse

Im Folgenden wird das Unternehmen selbst, unter Anwendung der Strategischen Erfolgspotentiale, sowie dem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio näher betrachtet. Zudem erfolgt eine SWOT-Analyse, in der die Chancen und Risiken aus der Unternehmensumwelt den Stärken und Schwächen der Bauunternehmung selbst, gegenübergestellt werden.

A-4.1 Strategische Erfolgspotentiale

Mit Hilfe der Methode der „Strategischen Erfolgspotentiale“ werden zum Einem erfolgskritische Potentiale gefiltert, zum Anderen werden diese um jene Erfolgspotentiale ergänzt, die sich aus der EU-Adapt-Studie „Analyse des Strukturwandels für kleine und mittlere Bauunternehmen zur langfristigen Arbeitsplatzsicherung“ ergeben. Als allgemeingültige Erfolgspotentiale werden dabei nachstehende Schlüsselfaktoren bestimmt:

- Preisposition
- Innovationsfähigkeit
- Kundendienst
- Eigenkapitalausstattung
- Führungssysteme

Des Weiteren werden diese Faktoren um die Kriterien „Beschaffung“, „Information“ und „Kommunikation“ sowie „Beschäftigungsstruktur“ ergänzt und anhand einer kardinalen Skala, die eine Bandbreite von 0 bis 10 aufweist, bewertet.

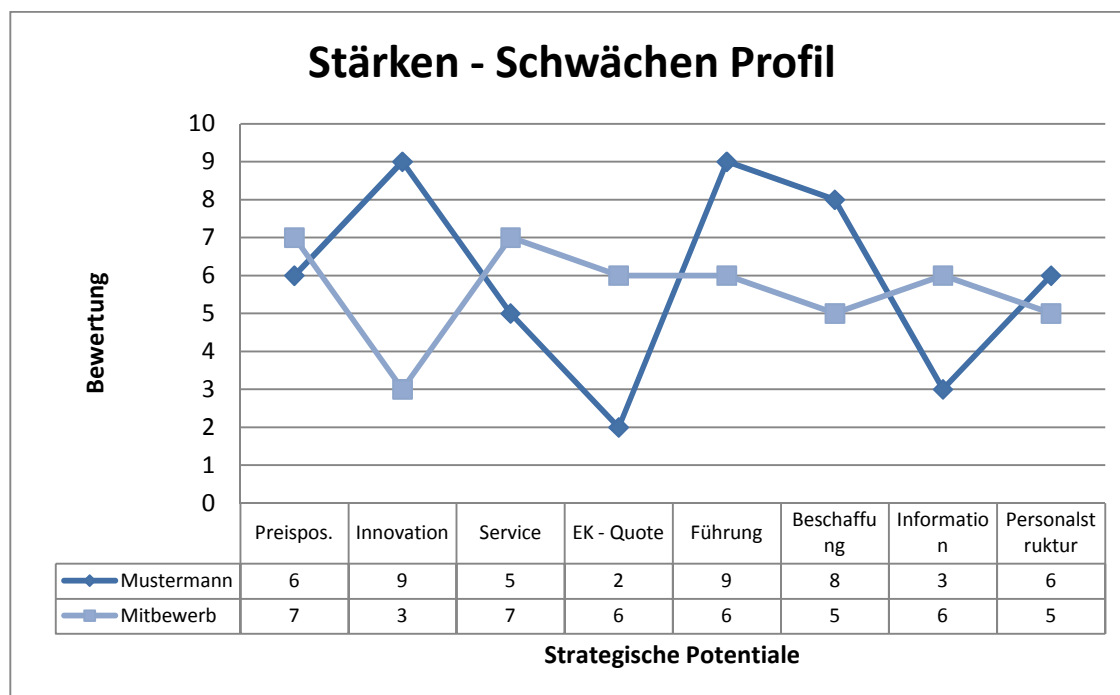


Abbildung: Stärken-Schwächen-Profil der Fa. Mustermann

Demnach sind, im Vergleich zu einem direkten Mitbewerber, bzw. entsprechend dem oben angeführten Stärken-Schwächen-Profil der Fa. Mustermann, nachstehende Stärken und Schwächen festzuhalten:

Im Bereich der Preisgestaltung liegt die Bauunternehmung zwar knapp über dem Durchschnitt, jedoch ist die Innovationsfähigkeit mit einer Ausprägung von 9 im Vergleich zum Mitbewerber, aber auch generell, überdurchschnittlich hoch ausgeprägt. Mangelhaft gestaltet sich hingegen die Kundenorientierung, wenn der Erfolgsfaktor „Kundenservice“ mit nur 5 Punkten im Durchschnitt liegt. Größten Handlungsbedarf signalisiert das äußerst schwach ausgeprägte Niveau der Eigenkapitalquote. Zum Einen liegt diese, im Vergleich zum Mitbewerber, weit unter der Benchmark, zum Anderem ist die Eigenkapitalquote mit 10,82 % jenem Grenzwert von 8 % gefährlich nahe, der gemäß URG eine Restrukturierung der Unternehmung einfordert. Vorteilhaft zeigt sich hingegen das Führungssystem. Das Unternehmen folgt grundsätzlich der Führungsmethode „Management by objective“ und ermöglicht somit dem Führungsteam einen vergleichsweise großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Darüber hinaus wird damit das Führungspersonal zusätzlich intrinsisch motiviert. Ebenso zeigt die Beschaffung, aufgrund langfristiger und gut ausgebauter Kontakte zu Nachunternehmungen, wesentliche Vorteile zum Mitbewerber. Handlungsbedarf weisen letztendlich jedoch die Einflussgrößen „Information“ sowie „Personalstruktur“ auf. Die Informationskultur wird schlichtweg vernachlässigt, moderne Informationssysteme sowie

neue Kommunikationswege sind eine mystische Unbekannte. Auch die Personalstruktur verweist auf Problemfelder in der Altersstruktur des Führungspersonals. Speziell das Führungspersonal auf Baustellen zeigt ein vergleichsweise hohes Durchschnittsalter von 46,55 Jahren.

A-4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio-Analyse

In Fortführung der Methode der „Strategischen Erfolgspotentiale“ wird nun, anhand der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio-Analyse die Normstrategie für ein neues strategisches Geschäftsfeld abgeleitet. Nach Angabe der Unternehmensführung werden dazu zwei unterschiedliche Strategien miteinander verglichen. Strategie A verfolgt das Ziel, den Branchensektor Hochbau zusätzlich zu segmentieren, und dabei im Bereich Industriebau, zumindest regional betrachtet, die Kostenführerschaft anzustreben. Strategie B setzt es sich zum Ziel, weiterhin den gesamten Hochbau (mit der Ausnahme des Wohnungsbaues) zu bearbeiten, jedoch durch eine Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration innerhalb des Bauprozessmodells, zukünftig Planungsleistungen aber auch Ausbaugewerk zu integrieren, um als sogenannter Totalunternehmer am Markt agieren zu können. Zudem soll die Kundenorientierung maßgeblich gesteigert werden.

(1) Ermittlung der Marktattraktivität

Anhand der bereits durchgeführten Umweltanalyse wird nun, mit Hilfe einer Bewertung der nachstehend angeführten Kriterien, die Marktattraktivität der angeführten Strategien näher analysiert. Dazu werden nachstehende Einflussgrößen postuliert:

- Marktgröße
- Marktwachstum
- Wettbewerber
- Lieferanten
- Abnehmer
- Beschaffenheit des Gutes

Anhand einer subjektiv durchgeführten Bewertung der einzelnen Einflussgrößen ergibt sich das nachstehende Bild der Marktattraktivität:

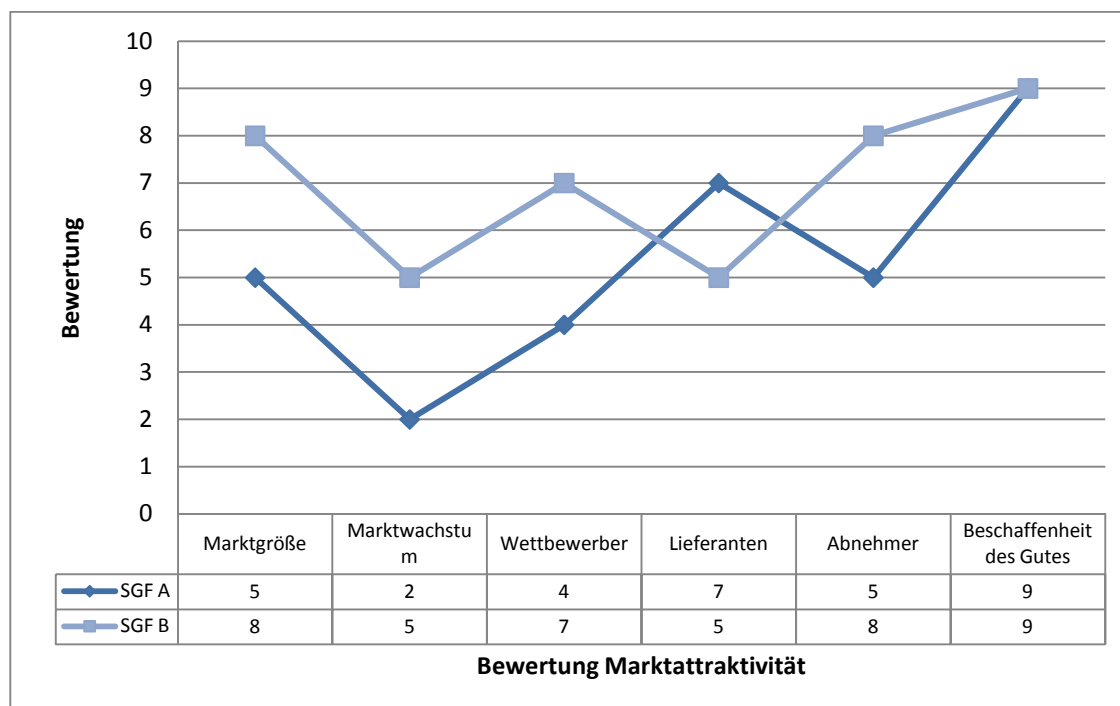


Abbildung : Marktattraktivität

Wie bereits in der Diplomarbeit näher erläutert, kann die Aussagekraft unter Anwendung der Nutzwertanalyse maximiert werden. Dazu erfolgt wiederum eine subjektiv durchgeführte Gewichtung der einzelnen Kriterien. Als Zielertrag wird dabei die Bewertung der einzelnen Marktattraktivitätskriterien mit der dafür festgelegten Gewichtung multipliziert. Das Ergebnis ist die Summe aus den Zielwerten je Strategie bzw. strategischen Geschäftsfeld.

Kriterien	Zielertrag		Gewichtung	Zielwert	
	SGF A	SGF B		SGF A	SGF B
Marktgröße	5	8	0,20	1,00	1,60
Marktwachstum	2	5	0,10	0,20	0,50
Wettbewerber	4	7	0,20	0,80	1,40
Lieferanten	7	5	0,15	1,05	0,75
Abnehmer	5	8	0,20	1,00	1,60
Beschaffenheit des Gutes	9	9	0,15	1,35	1,35
Summe			1,00	5,40	7,20

Tabelle : Zielwertmatrix der Marktattraktivität

Die angeführte Tabelle „Zielwertmatrix der Marktattraktivität“ zeigt dabei für die Strategie der Kostenführerschaft im Industriebereich einen Wert von 5,40. Die zweite Alternative, als strategische Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration, generiert hingegen einen Wert von insgesamt 7,20.

(2) Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils

Nach der Ermittlung der Marktattraktivität erfolgt die Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils. Die Wahl der dabei zu bewertenden Erfolgspotentiale erfolgt analog zum Stärken-Schwächen-Profil:

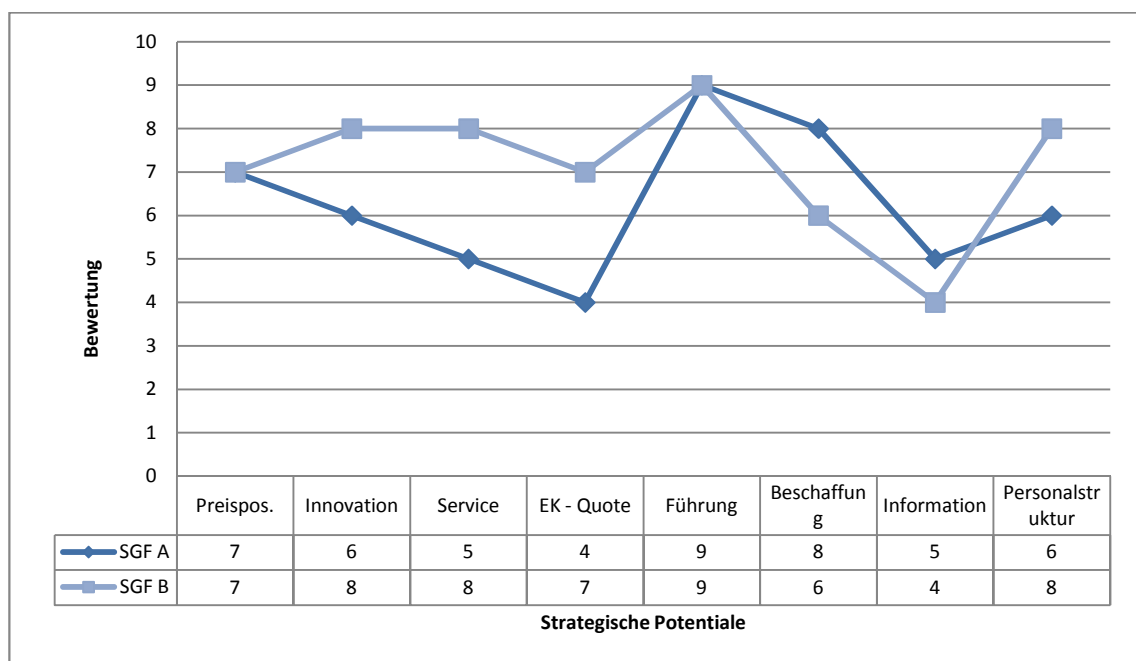


Abbildung : Relativer Wettbewerbsvorteil

Entsprechend der Marktattraktivität erfolgt unter Anwendung der Nutzwertanalyse eine zusätzliche Gewichtung. Dabei ergibt sich nachstehende Tabelle:

Kriterien	Zielertrag		Gewichtung	Zielwert	
	SGF A	SGF B		SGF A	SGF B
Preisposition	7	7	0,15	1,05	1,05
Innovationsfähigkeit	6	8	0,20	1,20	1,60
Service/Kundendienst	5	8	0,10	0,50	0,80
Eigenkapitalquote	4	7	0,10	0,40	0,70
Führungsstil	9	9	0,15	1,35	1,35
Beschaffung	8	6	0,10	0,80	0,60
Information	5	4	0,10	0,50	0,40
Personalstruktur	6	8	0,10	0,60	0,80
Summe			1,00	6,40	7,30

Tabelle : Zielwertmatrix des Relativen Wettbewerbsvorteils

(3) Formulierung einer Normstrategie

Durch das Auftragen der ermittelten Zielwerte in einem Portfolio, kann nunmehr die jeweilige Normstrategie abgeleitet werden.

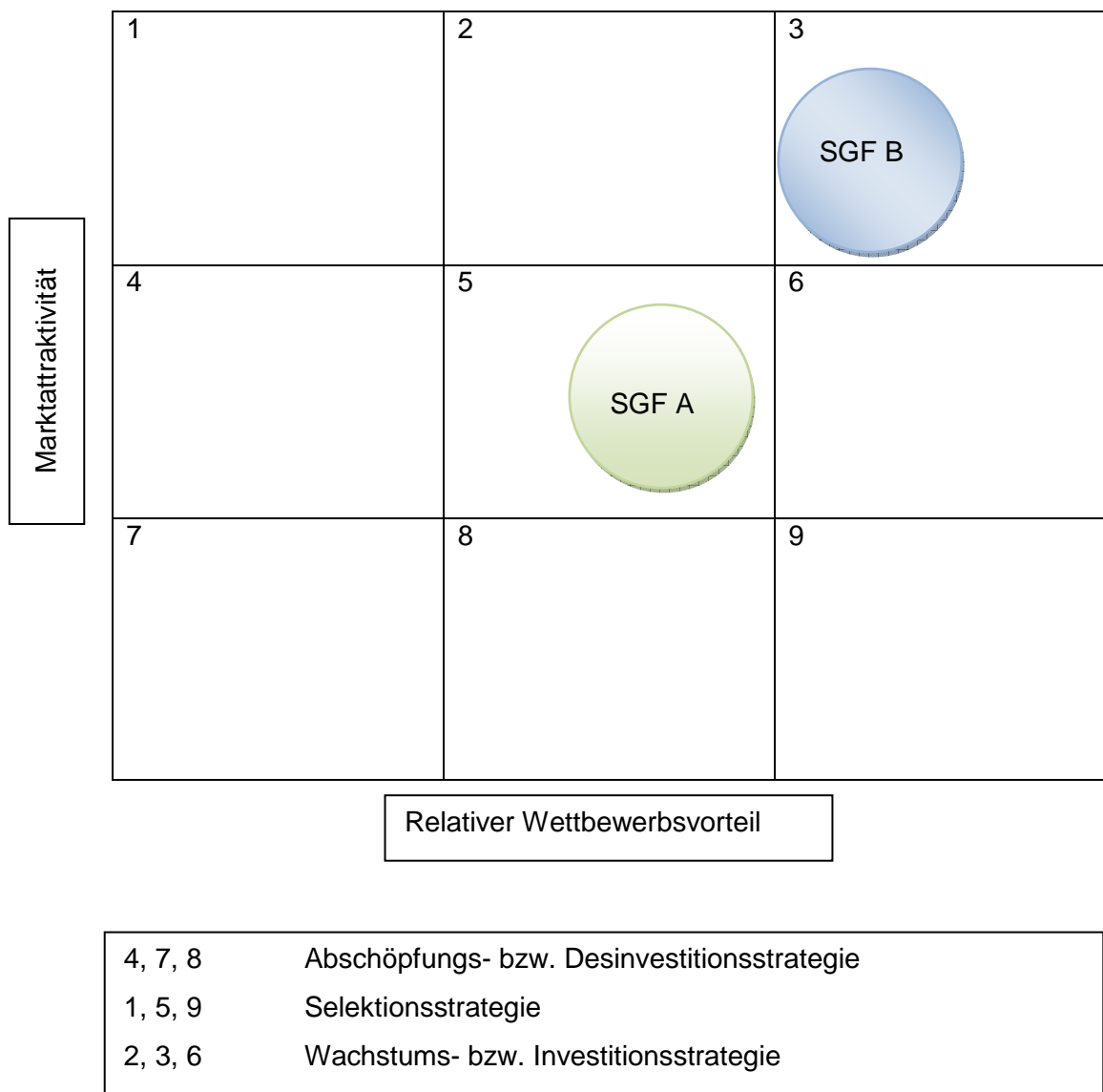


Abbildung : Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio

In Anbetracht der Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteils-Portfolio-Analyse ist klar ersichtlich, dass sich insbesondere für Strategie B herausragende Vorteile ergeben, die letztendlich zu einer Wachstums- bzw. Investitionsstrategie führen. Die Strategie A ist hingegen der Selektionsstrategie zuzuordnen und ist im Weiteren als mögliche Übergangsstrategie im Auge zu behalten.

A-4.3 SWOT-Analyse

Zusammenfassend werden nun die Ergebnisse der Umwelt- sowie Unternehmensanalyse im Zuge einer SWOT-Analyse nochmals dargestellt und kurz erläutert. Dabei, sowie in den folgenden Abschnitten, wird ausschließlich die Strategie B betrachtet.

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsbereitschaft - hohe Standards (Qualität) - technisches Know-how - gutes Führungssystem - Zugang zu Beschaffungsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Renditen - niedrige Eigenkapitalquote - veraltete Führungsstrukturen - fehlende kaufmännische Fähigkeiten - veraltete Kommunikationsstrukturen Nachunternehmern
CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> - Steigende Nachfrage nach Qualität - Differenzierungsmöglichkeiten mit SGF B - Potentiale in der Kundenorientierung - Alleinstellungsmerkmale durch Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration (gewerksübergreifende Gesamtangebote) 	<ul style="list-style-type: none"> - Konjunkturabhängigkeit - hohes leistungswirtschaftliches Risiko - Kalkulationsrisiko - neue Mitbewerber

Abbildung : SWOT-Analyse der Bauunternehmung Mustermann

Entsprechend der dargestellten Abbildung „SWOT-Analyse der Bauunternehmung Mustermann“ sind die Stärken und Schwächen, sowie die Chance und Risiken nachstehend zu interpretieren:

Stärken und Schwächen

Die Stärken der Unternehmung Mustermann zeichnen sich vorwiegend im vergleichsweise sehr gut ausgeprägten Humankapital ab. Das Personal verfügt über ein enorm ausgeprägtes technisches Know-how und setzt dabei in allen technischen Belangen einen branchenunüblich hohen Qualitätsstandard voraus. Zudem setzt das Unternehmen im operativen Bereich auf innovative Baumethoden und Produkte, die gleichzeitig einen sehr guten Zugang zum Beschaffungsmarkt ebnen. Abgerundet wird das hohe Mitarbeiterpotential durch ein modernes Führungssystem. Auf der Grundlage des „Management by objective“ wird dem Führungspersonal durch Zielvorgabe ein vergleichsweise großer Handlungs- und Entscheidungsspielraum zugestanden. Trotz gut ausgeprägter Mitarbeiterpotentiale sind in diesem Bereich ebenso gravierende Mängel

bzw. Schwächen festzustellen. Zum Einem ergeben sich durch die technisch einseitig orientierte Aus- und Weiterbildung schwerwiegende Defizit in den betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten des Führungspersonals. Zudem offenbart die Führungsebene eine vergleichsweise veraltete Führungsstruktur, die vor allem auf Baustellen vermehrt zu unnötigen Konflikten führt. Markant ist zudem die veraltete Informations- sowie Kommunikationsstruktur der Bauunternehmung. Neben schlecht strukturierten Kommunikationswegen ist die verwendete Software veraltet und zudem nicht prozessübergreifend strukturiert. Als gravierender Mangel ist ferner das nur begrenzt aussagekräftige Controlling, als Folge betriebswirtschaftlicher Wissenslücken, auszumachen. Ergebnis sind vergleichsweise geringe Renditen sowie eine Eigenkapitalquote, die sich am Rande der Restrukturierungsnotwendigkeit befindet.

Chancen und Risiken

In Anbetracht der gewählten Geschäftsfeldstrategie B ergibt sich für diese strategische Geschäftseinheit die Möglichkeit, den eigenen hohen Qualitätsstandard der steigenden Nachfrage im Totalunternehmerbereich anzupassen. Zum Anderen bietet sich der Bauunternehmung die Chance, durch technisch hochwertige Planungsansätze sowie innovative Lösungen in den nachgereichten Ausbaugewerken eine bedarfsorientierte Produktdifferenzierung zu erzeugen. Gleichzeitig können dadurch die angestrebte Kundenorientierung realisiert, sowie herausragenden Alleinstellungsmerkmale generiert werden. Betrachtet man in weiterer Folge jene Risiken, die sich aus der Umweltanalyse ergeben, ist jedoch festzustellen, dass diese durch die Integration des neuen strategischen Geschäftsfeldes auch weiterhin bestehen bleiben. Gegenteilig werden das Kalkulationsrisiko sowie die leistungswirtschaftlichen Risiken im Bauablauf, aufgrund der Vergrößerung der Wertschöpfungskette, merklich zunehmen. Dem Gegenüber werden sich die konjunkturell bedingte Abhängigkeit, sowie die Gefahr des Markteintrittes neuer Mitbewerber kaum reduzieren und bleiben, in Anlehnung an die Branchenstrukturanalyse, auf einem konstant schwachen Niveau.

A-5 Strategieformulierung

Entsprechend der Diplomarbeit, gliedert sich die Strategieformulierung, Top-down, in die strategischen Ziele für die Unternehmens-, Geschäfts- und Funktionsebene. Nachstehend werden die dabei gewählten strategischen Ziele für die Bauunternehmung Mustermann kurz erläutert.

A-5.1 Unternehmensstrategie

In Anlehnung an die Vorgaben für das gegenständliche Fallbeispiel wurde als Planungsprämisse die Steigerung des Umsatzes und somit der Ausbau der Marktanteile festgelegt. Demnach verfolgt die Gesamtunternehmung eine Wachstumsstrategie, die sich grundlegend an einer umsatzbezogenen Vergrößerung orientiert. Gegenwärtig ergibt sich, bei einem Gesamtumsatz von 36,4 Mio. Euro und einem Marktvolumen im Hochbau von insgesamt 10,3 Mrd. Euro, ein Marktanteil von 0,3 %. Dahingehend soll der Marktanteil mittelfristig auf 0,5 % und langfristig auf 1 % gesteigert werden. Dabei erfolgt die Umsetzung der Wachstumsstrategie auf der Grundlage einer Produktentwicklungsstrategie.

A-5.2 Geschäftsfeldstrategie

Wie bereits zuvor festgelegt, wird als neues und zusätzliches strategisches Geschäftsfeld, eine Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration innerhalb des Bauprozessmodells, in das bestehende Unternehmen integriert. Zielmarkt ist dabei, unter Ausgrenzung des Wohnungsbaues, ausschließlich der Hochbausektor. Zudem wird kurz- bis mittelfristig eine Differenzierungsstrategie angestrebt. Überdies soll langfristig, auf der Grundlage herausragender Alleinstellungsmerkmale sowie gut ausgebauter Markteintrittsbarrieren, eine Kostenführerschaft erzielt werden, die letztendlich in einer Konzentrationsstrategie mündet.

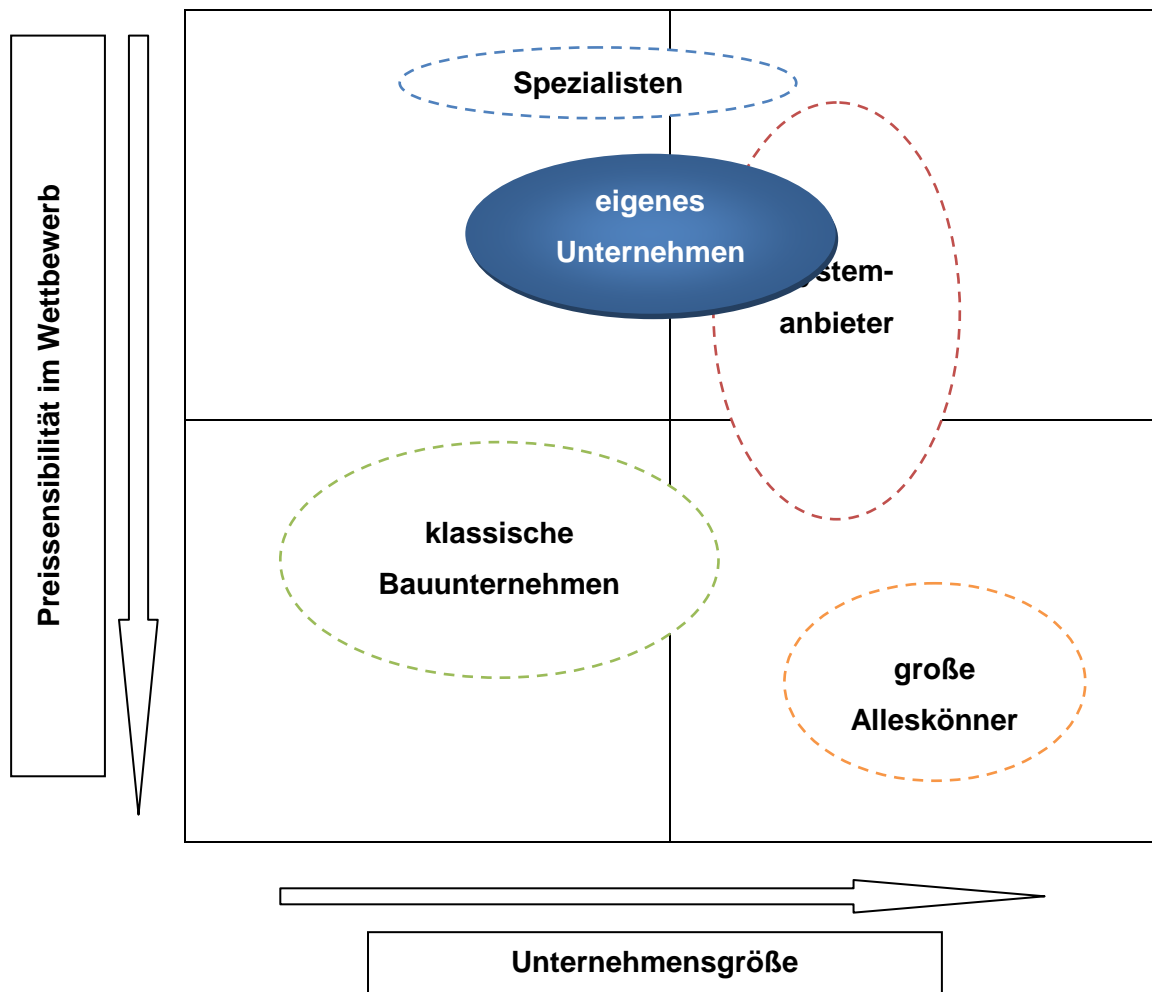


Abbildung : Anbietertypologie mittelständischer Bauunternehmen

Betrachtet man dazu die Abbildung „Anbietertypologie mittelständischer Bauunternehmen“ soll sich das neu entwickelte strategische Geschäftsfeld in jenem Bereich positionieren, indem eine vergleichsweise geringe Preissensibilität im Wettbewerb vorherrscht.

A-5.3 Strategien der Funktionsebene

Die Strategieformulierung auf funktionaler Ebene verfolgt grundsätzlich das Ziel, strategische Ziele in Initiativen der jeweiligen Funktionsbereiche zu transformieren. Da die Implementierung der neuen strategischen Geschäftseinheit unter Anwendung der Balanced Scorecard erfolgt, wird die Strategieformulierung auf Funktionsebene im Rahmen der vier Perspektiven der BSC ausführlich erarbeitet.

A-6 Strategieimplementierung

Wie bereits erwähnt, erfolgt die Implementierung der strategischen Geschäftseinheit mit Hilfe der Balanced Scorecard.

A-6.1 Perspektiven der BSC

Dazu werden, entsprechend der Abbildung „Balanced Scorecard Unternehmung Mustermann“, nachstehende Initiativen anhand der vier Perspektiven

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

aufgebaut.

	Strategische Ziele	Maßgröße	Zielwert	Initiative
Finanzen	Umsatzsteigerung	Umsatzwachstumsrate Marktanteil langfristig	30 % 1 %	Wachstum durch Differenzierung
	Finanzstärke	Eigenkapitalquote	5 % pro Jahr	Finanzstruktur überarbeiten
	Rentabilität steigern	Gesamtkapitalrentabilität	6,5 %	Optimierung der Erlöse Minimierung der Kosten
	Liquidität verbessern	Dynamischer Verschuldungsgrad	max. 5 Jahre	Optimierung der Zahlungsströme
Kunden	Kundenzufriedenheit steigern	Kundenloyalitätsrate	25 %	Kundenbindungsprogramme einleiten
	Marktanteil im Zielsegment steigern	Marktanteilszuwachsrate im Zielsegment	25 % pro Jahr	Produktinnovationen im Totalunternehmersegment
	Kundenrentabilität	Ertragsrate je Stammkunde	8 %	Kalkulationsbedingte und leistungswirtschaftliche Risiken minimieren
	Kundenorientierung steigern	Anzahl der Kundenkontakte	5 bzw. 2 pro Jahr	Kundenkontakte durch Führungsebene steigern
Prozesse	Optimierung der Angebotsphase	Zeitspanne für Angebotsentwurf	max. 5 d	Angebotsschablonen entwickeln
	Mitarbeiterproduktivität steigern	Verbesserungsrate bei Durchlaufzeiten	3 % pro Jahr	Visualisierte Zielwert- vorgaben entwickeln
	Kostensenkung der Prozesse	Index für wettbewerbsfähige Preise	70 %	Standardisierte Ziel- kostenplanung entwickeln
	Wertschöpfung ausbauen	Fertigungstiefe	85 %	Planungsleistung und Aus- baugewerke integrieren
Potentiale	Verbesserung der kaufm. Personalqualifikation	Ausbildungszeit je Mitarbeiter	40 Std. pro Jahr	betriebswirtschaftliche Weiterbildungsmaßnahmen
	Informationsverfügbarkeit	Informationsdeckungs- kennziffer	75 %	Archivierungssoftware integrieren
	Entwicklung einer Kundendatenbank	Prozent der Kunden mit bekannten Hauptattribu- ten	60 %	Kundendaten sammeln und kategorisieren
	Verbesserung der Perso- nalstruktur	Auszubildendenquote	2 MA pro Jahr	Verjüngung der Führungsebene

Tabelle : Balanced Scorecard Unternehmung Mustermann

A-6.1.1 Finanzperspektive

Als Zielvorgabe wurden durch die Unternehmensführung nachstehende Mindestforderungen festgelegt:

- kontinuierliche Verbesserung der Eigenkapitalquote um jährlich mind. 5 %
- Steigerung der Gesamtkapitalrentabilität auf mind. 6,5 %
- mittelfristige Umsatzsteigerung auf mind. 0,5 % des Marktvolumens
- langfristig soll der Marktanteil auf insgesamt 1 % steigen

Um diese Zielvorgaben mittel- bis langfristig zu erfüllen, wurden betriebswirtschaftlich ausgeprägt Initiativen, sowie dazu abgestimmte Maßgrößen und Zielwertvorgabe entwickelt. Zur Steigerung des Umsatzes wird demnach im Zuge der neu integrierten strategischen Geschäftseinheit ein Wachstum mit Hilfe einer Differenzierungsstrategie angestrebt. Die neue strategische Geschäftseinheit umfasst dabei die Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration im Bauprozessmodell und positioniert damit das Unternehmen im Hochbausektor als Totalunternehmer. Als Zielvorgabe wird dazu eine jährliche Umsatzrate von 30 % angeführt.

Die kontinuierliche Verbesserung der Eigenkapitalquote soll grundsätzlich durch die Maßnahmen der drei weiteren Perspektiven erzielt werden. Zudem wird, als Initiative der Finanzperspektive, eine grundlegende Überarbeitung der Finanzstruktur durchgeführt. Langfristig sollen diese Maßnahmen eine jährliche Steigerungsrate der Eigenkapitalquote von 30 % erwirken, wobei sich die Überarbeitung der Finanzstruktur im ersten Jahr als zusätzlicher Einmaleffekt auswirken soll.

Als weiteres strategisches Ziel gilt es, die Rentabilität zu verbessern. Dabei wird als Ergebniskennzahl die Gesamtkapitalrentabilität mit einem Zielwert von 6,5 % vorgeben, welche auf Basis einer Optimierung der Erlöse sowie einer gleichzeitigen Minimierung der Aufwendungen erreicht werden soll. Ansatzpunkte sind dabei einerseits die Verbesserung und Standardisierung des Nachtragmanagements, andererseits sollen Kosteneinsparungen durch Maßnahmen in der Prozessperspektive erzielt werden.

Zusätzlich wird innerhalb der Finanzperspektive die Verbesserung der Liquidität angestrebt. Dabei sollen die Zahlungsströme durch eine Verbesserung der Zahlungsziele eine Optimierung erfahren. Ziel ist die Verkürzung der Zahlungsziele von Kunden sowie eine Verlängerung der Zahlungsziele bei Lieferanten, um den Dynamische Verschuldungsgrad langfristig auf ein Ausmaß von max. 5 Jahren zu drücken.

A-6.1.2 Kundenperspektive

Innerhalb der Kundenperspektive ist die übergeordnete Zielvorgabe eine herausragende Kundenorientierung. Dazu werden vier strategische Ziele verfolgt, die eine Steigerung der Kundenzufriedenheit, der Marktanteile, der Kundenrentabilität sowie der Kundenorientierung im engeren Sinne umfassen. Um die Kundenzufriedenheit langfristig zu steigern, werden solche Initiativen gebildet, die vorwiegend als Kundenbindungsprogramme fungieren. Eine Maßnahme ist dabei eine jährliche Informationsveranstaltung für die relevante Zielgruppe. Ziel ist es, damit Kundenbindung zu erzeugen und mittelfristig eine Kundenloyalitätsrate von mindestens 25 % zu erzielen.

Zudem soll durch permanente Produktinnovation im Totalunternehmersegment ein Zuwachs der Marktanteile erreicht werden. Als Maßgröße fungiert die Marktanteilszuwachsrate im Zielsegment und postuliert dabei eine Steigerungsrate im Ausmaß von 25 % pro Jahr. Des Weiteren ist, als wesentliche Zielvorgabe, die Kundenrentabilität auf eine Ertragsrate von insgesamt 8 % je Stammkunde zu steigern. Zu diesem Zweck wird die Minimierung der kalkulationsbedingten und leistungswirtschaftlichen Risiken angestrebt. Dabei sollen zum Einem durch die Einbindung des Schlankheitsgrades komplexe Bauvorhaben bereits im Vorfeld identifiziert und ausgemustert werden. Zum Anderen ist es das Ziel, mit Hilfe der in der Lern- und Entwicklungsperspektive verbesserten Informationsverfügbarkeit, langfristig aussagekräftige Referenzwerte für die zukünftige Kalkulation neuer Projekte zu generieren. Letztendlich soll innerhalb der Kundenperspektive die Kundenorientierung erhöht werden. Als Initiative dient dazu vor allem der Kundenkontakt durch Mitglieder der obersten Führungsebene. Als Maßgröße fungiert die Anzahl der Kundenkontakte, die mit 5 Kontakten pro Jahr während der Bauphase bzw. mindestens 2 Kontakten pro Jahr nach Abschluss der Bautätigkeit, geplant ist.

A-6.1.3 Prozessperspektive

Allgemein formuliert, ist es das Ziel der Prozessperspektive, die Einflussgrößen Qualität, Zeit und Kosten kundenorientiert zu optimieren. Der Grundstein dafür soll bereits in der Kalkulationsphase gelegt werden. Strategisches Ziel ist dabei die Optimierung der Angebotsphase durch eine tiefgreifende Angebotsbearbeitung, die gleichzeitig durch standardisierte Angebotsschablonen, effizienter gestaltet werden soll. Die Bildung einer Ergebniskennzahl, als Zeitspanne für den Angebotsentwurf, ist dabei differenziert zu betrachten. Grundsätzlich wird für Angebotsbearbeitung eine Dauer von maximal fünf Tagen festgelegt, jedoch bleibt es das primäre Ziel, jedenfalls Qualität vor Quantität anzustreben.

Um im Baugewerbe die Mitarbeiterproduktivität zu steigern bzw. überhaupt messen zu können, werden regelmäßig Leistungsvorgaben in Form von SOLL-IST-Vergleichen oder zeitaufwendigen Terminplänen ausgewertet. Nachteil ist dabei einerseits die vergangenheitsorientierte Betrachtungsweise durch den SOLL-IST-Vergleich sowie die ausgesprochen zeitaufwendige Erstellung visualisierter Terminvorgaben. Mit Hilfe einer Zielwertvorgabetabelle sollen diese Nachteile zukünftig minimiert werden. Zudem ergibt sich dabei eine Komplexitätsreduktion, die auch ungeschultem Personal eine relativ einfache Umsetzung der anzustrebenden Vorgabewerte erlaubt. Damit ist im Leistungserstellungsprozess, eine Verbesserungsrate der Durchlaufzeiten von jährlich 3 % zu erzielen.

Um neben der Differenzierungsstrategie und innerhalb der strategischen Geschäftseinheit gleichzeitig die Kostenführerschaft zu erreichen, wird als strategische Zielgröße der Index für wettbewerbsfähige Preise installiert. Zur Umsetzung dieser Kombinationsstrategie wird ein Zielwert von 70 % anvisiert. Dabei sollen unter Anwendung einer standardisierten Zielkostenrechnung die Herstellkosten sowie das kalkulationsbedingte Risiko gleichermaßen gesenkt werden. Ein wesentliches Merkmal und gleichzeitig strategisches Ziel ist der Ausbau der Wertschöpfung innerhalb der neuen strategischen Geschäftseinheit. Dabei soll durch die bereits erwähnte Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration innerhalb des Bauprozessmodelles die Planung sowie die Ausführung nachgereihter Ausbaugewerbe in die eigene Wertschöpfungskette implementiert werden. Durch die dabei entstehende Chance, kundenorientierte Alleinstellungsmerkmale zu generieren soll die Fertigungstiefe, als maßgebliche Wertgröße, langfristig ein Ausmaß von mindesten 85 % erreichen.

A-6.1.4 Lern- und Entwicklungsperspektive

Als Triebfeder der bereits beschriebenen Perspektiven soll die Lern- und Entwicklungsperspektive die notwendige Infrastruktur zur Erreichung der strategischen Ziele der Balanced Scorecard gewährleisten. Dabei liegt der Fokus zum Einem auf der Personalentwicklung, zum Anderen auf dem Ausbau der Informations- und Kommunikationsstruktur. Wesentliches strategisches Ziel ist dabei die Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Qualifikation der Mitarbeiter in sämtlichen Führungsebenen. Mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Weiterbildungsmaßnahmen soll dadurch das Niveau im kaufmännischen Bereich deutlich gehoben werden. Maßgröße dazu ist die Ausbildungszeit je Mitarbeiter im betriebswirtschaftlichen Bereich, welche, als Leistungstreiber, mit zumindest 40 Stunden pro Jahr zu quantifizieren ist. Darüber hinaus soll eine kontinuierliche Verjüngung der Führungsebene initialisiert werden, um eine langfristige

Verbesserung der Personalstruktur zu gewährleisten. Zielvorgabe ist dabei, wiederum als Leistungstreiber, die Auszubildendenquote im Ausmaß von mindesten zwei Mitarbeitern pro Jahr. Dies bedeutet eine gezielte Förderung dieser Mitarbeiter im Bereich der Führungsqualitäten.

Zur weiteren Verbesserung der betriebsinternen Infrastruktur soll zudem zukünftig die zeitnahe und angemessene Informationsverfügbarkeit gewährleistet sein. Dazu ist, mit Hilfe einer neu zu installierenden Archivierungssoftware, dem Mitarbeiter ein rascher Zugang zu notwendigen Projektunterlagen zu ermöglichen. Die Maßgröße wird dabei in Form der Informationsdeckungskennziffer quantifiziert, wobei im ersten Jahre ein Ausmaß von 75 % zu erzielen ist. Langfristig soll sich diese Kennzahl jedoch der 100 % Marke annähern. Ebenso ist es ein strategisches Ziel, eine prozessübergreifende Kundendatenbank im Unternehmen zu integrieren. Zu diesem Zweck sind Kundendaten zu sammeln, zu kategorisieren und in eine Datenbank zu übertragen. Ein weiteres Ziel ist es dabei gleichzeitig, kundenorientierte Handlungsweisen langfristig auszubauen. Als Ergebniskennzahl dient dazu das prozentuelle Ausmaß der Kunden mit den bereits bekannten Hauptattributen. Auch hier gilt es als kurzfristiges Ziel, einen Wert von 60% zu erreichen, der sich, langfristig betrachtet, der 100 % Marke nähert.

A-6.2 Ursachen-Wirkungs-Beziehung

Bei näherer Betrachtung der entwickelten BSC ist erkennbar, dass sich innerhalb der vier Perspektiven die Verknüpfungen der strategischen Ziele vielschichtig abzeichnen. Stufenweise betrachtet dienen dabei, als strategische Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive, die Verbesserung der kaufmännischen Qualifikation sowie die Verbesserung der Personalstruktur den Zielen der internen Prozessperspektive gleichermaßen. So werden durch die verbesserte Personalentwicklung, die strategischen Ziele „Optimierung der Angebotsphase“ sowie „Kostensenkung der Prozesse“ gleichermaßen unterstützt. Die „Informationsverfügbarkeit“ sowie die „Entwicklung einer Kundendatenbank“ fördern zudem den Ausbau der Wertschöpfung und liefern für die standardisierten Angebotsschablonen sowie für die zu entwickelnde Zielkostenplanung relevante Daten und Kennzahlen. Zudem werden mittel- bis langfristig aussagekräftige Zielwertvorgaben generiert, die den Grundstein für eine Steigerung der Mitarbeiterproduktivität legen. Ebenso positiv wirken die erfolgreich umgesetzten Maßnahmen der Lern- und Entwicklungsperspektive auf sämtliche strategische Ziele der Kundenperspektive. Durch die verbesserte Informations- und Kommunikationsstruktur werden dabei beispielsweise die Grundlage für „Kundenbindungsprogramme“ sowie der notwendige Informationsfluss für bedarfsorientierte „Produktinnovationen“ gebildet. Au-

ßerdem besteht eine Interaktion zwischen den strategischen Zielen der internen Prozessperspektive sowie jener der Kundenperspektive. Beispielsweise reduzieren so „standardisierte Angebotsschablonen“ der internen Prozessperspektive das „kalkulationsbedingte Risiko“ innerhalb der Kundenperspektive.

Schlussendlich dienen sämtliche strategische Ziele der Kunden-, Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive jedoch der Finanzperspektive. Durch die Kundenorientierung, aber auch durch den Ausbau der Wertschöpfungskette, wird die Zielerreichung der Umsatzsteigerung maßgeblich unterstützt. Überdies steigert die Kostensenkung der Primärprozesse die Eigenkapitalrentabilität und trägt gleichzeitig dazu bei, die Verbesserung der Eigenkapitalquote umzusetzen. Letztendlich wird durch die Optimierung der Angebotsphase, sowie durch die Steigerung der Kundenrentabilität eine kontinuierliche Verbesserung der Liquidität erzielt. Abschließend sei zudem der positive Einfluss der Kundenorientierung, sowie der Marktanteilssteigerung im Zielsegment auf das Umsatzwachstum erwähnt.

A-6.3 Aufbau- und Ablauforganisation

Hinsichtlich der Aufbauorganisation wird die bestehende funktionale Organisation in eine Spartenorganisation umgewandelt. Dabei werden die beiden Sparten „konventioneller Hochbau“ sowie „Totalunternehmer“ gebildet die sich jeweils, in ihren untergeordneten Hierarchieebenen, als autonome, funktionale Organisationseinheit darstellen. Zudem wird ein Zentralbereich eingegliedert, der die Bereiche Finanzen, Controlling und Personal umfasst.

Im Rahmen der Ablauforganisation erfolgt, auf Grundlage der in den Perspektiven entwickelten strategischen Ziele, eine Umgestaltung der Prozessketten. Vor allem für die Primärprozesse der neuen strategischen Geschäftseinheit sind die neuen Aufgabenstellungen der strategischen Ziele zu analysieren und im Rahmen der Arbeitssynthese neu aufzubauen.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Salzburg, den 17.02.2014

Markus Murauer